

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Analýza tržní pozice vybrané společnosti
Market Position Analysis of a Selected Company

Student: Jan Kohůtek

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Viktorie Janečková, Ph.D.

OSTRAVA 2011

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci *Analýza tržní pozice vybrané společnosti* vypracoval samostatně pod vedením Ing. Viktorie Janečkové, Ph.D. a uvedl v seznamu literatury všechny použité literární a odborné zdroje.

V Ostravě dne 9. května 2011

vlastnoruční podpis autora

Poděkování

Rád bych tímto poděkoval vedoucí práce paní Ing. Viktorii Janečkové, Ph. D. za její cenné rady, připomínky a hlavně za její trpělivost, které mi v práci velice pomohly. Dále bych rád poděkoval panu Ing. Alanu Vápeníčkovi, CSc. za poskytnuté informace a rady, jež také velice napomohly při tvorbě mé práce.

OBSAH

1. ÚVOD	3
2. Teoretická východiska	4
2.1. Trh	4
2.2. Tržní subjekty	6
2.3. Tržní podíl	7
2.4. Tržní pozice	8
2.5. Strategická analýza	10
2.6. Analýza prostředí	13
2.6.1. Vnější prostředí	13
2.6.1.1. Makrookolí	14
2.6.1.2. Mikrookolí	16
2.6.2. Porterův model konkurenčních sil	18
2.6.3. Vnitřní prostředí	19
2.7. Analýza portfolia	21
2.8. SWOT analýza	24
3. Představení společnosti	27
3.1. Základní údaje společnosti	27
3.2. Historie společnosti	27
3.3. Současná společnost	28
3.4. Charakteristika českého trhu s dalším vzděláváním	29
4. Analýza tržní pozice na základě metod strategické analýzy	31
4.1. Analýza makroprostředí	31
4.1.1. Metoda PEST	31
4.1.1.1. Politické a právní prostředí	31
4.1.1.2. Ekonomické prostředí	32
4.1.1.3. Sociální prostředí	33
4.1.1.4. Technologické prostředí	34
4.2. Analýza mikroprostředí	35
4.2.1. Porterův konkurenční model	35
4.3. Analýza portfolia	43
4.3.1. BCG matice	43
4.4. SWOT analýza	47
5. Návrhy a doporučení ke zlepšení konkurenceschopnosti společnosti	48
6. Závěr	50
Seznam použité literatury a ostatních zdrojů	51

Seznam zkratk	55
Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce	57

1. ÚVOD

Vzdělání v dnešní době je čím dál rozšířenější potřeba pracujících nebo se na práci připravujících lidí. Je to základ nejen v otázce práce, ale i celkové kvality života. Je to trh, který se čím dál více rozšiřuje, přibývá firem kvalitních či méně kvalitních, které poskytují vzdělání či školení. Samotná potřeba se vzdělávat vzniká z nově vzniklé inteligenční roviny mezi lidmi, kdy stále více lidí maturuje a absoluuje vysoké školy, a kdy ubývá pracovníků s výučním listem. Jedinou možností získat lepší pozici ve výběrovém řízení před ostatními žadateli je v dnešní době buď praxe, nebo nadstavbové vzdělání, které odlišuje jednotlivé adepty a dává jim tím konkurenční výhodu.

Dalším důvodem je nutnost dlouhodobého vzdělávání v zaměstnání, kdy se pracovníci musí učit stále novým věcem, ať už odborným (například nové daňové zákony) nebo věcem obecným či sociologického charakteru jako je komunikace s lidmi nebo nové manažerské postupy. Člověk, který v dnešní době nemá odpovídající vzdělání, neprochází základním sítem uchazečů o práci a nemá tak možnost prosadit se v zaměstnání i když díky svým schopnostem by mohl být mnohem vhodnějším adeptem.

Z důvodu důležitosti vzdělání v dnešní době jsem si vybral společnost DTO CZ, s. r. o., která působí na trhu již delší dobu a poskytuje kvalitní vzdělávací služby.

Cílem mé práce je zanalyzovat její tržní pozici pomocí metod strategické analýzy a na základě výsledků navrhnout či doporučit možná zlepšení do budoucna.

Práce bude rozdělena na několik částí, kdy postupně popíši teoretická východiska tržní pozice a metod její analýzy, přejdu k popisu samotné společnosti a její historii, v předposlední části zanalyzuji její tržní pozici a na základě výsledků se, v části poslední, pokusím o doporučení, jak by tato firma mohla zvětšit svou konkurenceschopnost na trhu.

K tomu, abych mohl pochopit tržní pozici, její důležitost a význam, abych ji mohl zanalyzovat a vyvést z ní důsledky, si nejdříve musím vymezit několik základních pojmů, které přímo s pozicí souvisí.

2. Teoretická východiska

2.1. Trh

Trh jako takový je obrazně řečeno místo, kde se setkávají dvě strany. Strana kupujících neboli poptávky a strana prodávajících neboli nabídky. Jejich vzájemná interakce pak vzhledem k množství a potřebě obchodovaného zboží stanovuje jeho cenu. Je to nejdokonalejší dosud poznáný regulátor a stimulator ekonomického rozvoje a jeden ze základních kamenů dnešní vyspělé společnosti. Mohli bychom si ho představit jako organismus. Jako žijící organismus, který, přirovnávaje ho k člověku, má své hlavní orgány - burzy nebo jiná ekonomická centra, krevní řečiště – peněžní toky, má i své procesy – obchodní transakce. Jeho krví jsou peníze a statky, za mozek bychom mohli označit burzu na Wall Street, buňku pak každého jednotlivého nákupce/prodejce, který se obchodu účastní. Není potřeba pokračovat dále, abychom pochopili jak složitý, komplexní a schopný trh je. Trh ovlivňuje každého z nás a my všichni jsme součástí trhu. Například podle Adamsovy neviditelné ruky, trh podporuje blahobyt celé společnosti. *„Není to laskavost řezníka, sládka nebo pekaře, které vděčíme za svůj oběd, ale je to jejich ohled na jejich vlastní zájem. Nespoléháme se na jejich lidskost, ale na jejich sebelásku a nikdy jim nezdůrazňujeme naše potřeby, ale jejich výhody.“*¹ Jinak řečeno, tím, že nám někdo prodá svůj výrobek kvůli vlastnímu prospěchu, vlastně podporuje i nás, protože my jsme dostali věc, kterou jsme poptávali. Druhým ukazatelem je to, že každý jedinec, který maximalizuje svoje výnosy, současně maximalizuje i celkové výnosy společnosti jako celku, protože jsou identické jako součet všech jednotlivých výnosů. Trh se dělí na několik částí podle několika různých hledisek²:

- **Podle územního hlediska:**

- *trh místní* - jedna z prvních forem trhu, která se vztahuje bezprostředně k určitému místu. Většinou se jednalo o jarmarky nebo trhy, které se konaly na vesnici, a vzhledem k nedostatku infrastruktury nedocházelo k meziměstským obchodním vztahům.

¹ citát Adama Smithe z Bohatství národů

² miras.cz, *Trh a základní elementy trhu* [online] c2000 [cit. 2011-4-25] Dostupné z: <<http://www.miras.cz/seminarky/mikroekonomie-n01-trhy.php>>

- *trh národní* - rozumí se trh v rámci státního celku. Vzniká propojením státních a soukromých obchodních subjektů, které bylo umožněno vybudováním infrastruktury a logistiky v rámci jednoho státu.
- *trh světový* – podle neoklasiků je vznik tohoto trhu podmíněn třemi podmínkami:
 - zaměření na optimální alokaci zdrojů mezi zeměmi
 - maximální uspokojení spotřebitele při minimálních nákladech
 - na rozdíl od klasiků vycházejí ze strany poptávky
- podle dynamické teorie komparativní výhody, je to pak:

„Země se budou specializovat na výrobu a vývoz těch druhů zboží, které jsou relativně náročné na ten výrobní faktor (nebo faktory), jímž (resp. jimiž) je země relativně nejlépe vybavena.“³

- ***Podle počtu zboží, které na trhu sledujeme:***

- *trh dílčí* – na dílčím trhu jsou poptávány a nabízeny jen některé druhy zboží. Povětšinou jde pouze o imaginární trh, vytvořený za účelem vysvětlení souvislostí mezi poptávkou a nabídkou určitého zboží.
- *trh agregátní* – je trhem reálným, jde o trh, na kterém je poptáváno veškeré zboží a produkty.

- ***Podle předmětu koupě a prodeje:***

- *trh výrobních faktorů* – na rozdíl od klasického trhu, kde domácnosti poptávají produkty nebo služby od nabízejících společností, zde jsou právě domácnosti na straně nabídky a společnosti na straně poptávky. Jde totiž o trh s půdou, pracovní silou nebo kapitálem, které jsou nezbytné pro fungování výroby nebo jiný typ produkce společnosti.

³ formulovali představitelé neoklasické školy Heckscher a Ohlin.

- *trh produktů* – jde o klasický trh s výrobky a službami, kde jsou společnosti na straně nabídky a prodávají své produkty nebo služby za účelem dosažení zisku a následné investice do dalšího fungování. Na straně poptávky vystupují především domácnosti, které poptávají zboží kvůli uspokojení svých potřeb.
- *trh peněz* – peněžní trh je určován poptávkou a nabídkou po penězích, je na něm obchodováno s krátkodobými peněžními prostředky (krátkodobé úvěry), krátkodobé cenné papíry. Je určena rovnovážná úroková sazba, která je v tomto případě krátkodobá. Ke změně rovnovážné sazby dochází v případě změny poptávky po penězích či nabídky peněz.

2.2. Tržní subjekty

Jsou to všechny právnické či fyzické osoby, které se účastní vztahů a procesů uvnitř trhu, a které svým chováním trh ovlivňují, ať už stojí na straně poptávky nebo na straně nabídky.

Jsou to⁴:

- ***Domácnosti***

Domácnosti se účastní tržního chování z několika důvodů. Základním motivačním aspektem je nutnost zabezpečit chod domácnosti, v případě rodin zabezpečit obživu apod., tzn., že přichází na trh za účelem uspokojení potřeb, a proto jsou na straně poptávky. Zároveň na trhu výrobních faktorů nabízejí svou pracovní sílu, aby z výdělků mohli plnit své potřeby poptávajících.

- ***Firmy***

Firmy nebo jiné právnické osoby jsou na trhu taky na obou stranách, v podstatě stojí v přímé opozici domácnostem. Ve chvíli kdy prodávají, domácnosti nakupují, když poptávají, domácnosti nabízejí. Primárním cílem takových subjektů je ovšem prodej svých výrobků a služeb, dosažení zisku a jeho následná maximalizace.

⁴miras.cz, *Trh a základní elementy trhu* [online] c2000 [cit. 2011-4-25] Dostupné z: <<http://www.miras.cz/seminarky/mikroekonomie-n01-trhy.php>>

- ***Stát (reprezentován vládou)***

Stát vstupuje na pole trhu z několika důvodů. Zaprvé, aby zajistil své funkce jako je např. obrana území. Může svými zakázkami řešit socioekonomické problémy jako je třeba nezaměstnanost. Obecně vstupuje na trh, aby ho svým způsobem upravil tak, aby stimuloval pozitivní stránku trhu a jeho vlivu na společnost a pokud možno eliminoval negativní dopady (nezaměstnanost, chudoba, zločinnost). V dřívějších dobách stát zasahoval mnohem více, šlo o vládu centrálního plánování (komunistické pětiletky), kdy stát diktoval co, kde, kdy a jak vyrobit tak, aby tím zajistil předpokládanou poptávku po výrobcích a statcích. Taková ekonomická situace ovšem nebyla pružná, stávalo se, že byly přebytky jednoho statku a nedostatky druhého statku apod. Kvůli těmto důvodům bylo od centrálního plánování upuštěno a bylo nahrazeno tržním mechanismem. Vliv státu se v současnosti razantně zmenšil.

2.3. Tržní podíl

Tržní podíl je obecně velikost nebo procentuální zastoupení specifického produktu nebo služby v daném odvětví, ve kterém firma podniká. Například, pokud by bylo prodáno v ČR 100 ks aut a 50 z nich by prodala Škoda, pak by měla 50% tržní podíl. To je ale jenom jeden ze způsobů výpočtu tržního podílu založený na počtu prodaných kusů. Druhým způsobem je porovnání příjmů z prodeje produktu nebo služby. Zde bychom si pro změnu jako příklad mohli uvést výrobce mobilních telefonů, prodá se 100ks mobilních telefonů, ale jelikož firma Apple má telefony podstatně dražší než ostatní, tak na příjmech z prodeje v odvětví má většinový podíl, i když v počtech kusů prodala třeba jenom 20 ze 100. Třetí možností je mít vykalkulovanou uživatelskou základnu a počet zákazníků. Odpovědět na otázku, který způsob zvolit, musí management dané firmy v daném odvětví, vzhledem k možným rozdílům v ceně výrobku nebo vlastnostech odvětví.

Tržní subjekty mají k dispozici 4 základní druhy zvětšování tržního podílu:

- mohou vylepšit svůj produkt tak, aby byl lepší než konkurenční, třeba co se technické stránky týče,

- cenově zvýhodnit nebo vytvořit slevové akce apod.,
- třetím způsobem je nalezení nových distribučních cest tak, aby zákazníci měli možnost koupit výrobek na více místech,
- nakonec je zde možnost promoce výrobku, které mají přilákat nové zákazníky, přetáhnou konkurenci jejich stávající nebo přimět své vlastní zákazníky více využívat služeb dané společnosti.

Důvodem, proč se o tržním podílu bavíme, je ten, že nejen z něj částečně vychází i tržní pozice, ale především proto, že je s tržní pozicí často zaměňován či ztotožňován.

2.4. Tržní pozice

Tržní pozice vychází z tržního podílu a je v určitém slova smyslu jeho nadstavbou. Ve chvíli, kdy víme o tom, kolik procent máme na trhu, známe svůj tržní podíl. Pozice ovšem vyjadřuje mnohem více než pouhý tržní podíl. Zatímco podíl je čistým vyjádřením ekonomické síly naší společnosti, tak pozice vyjadřuje i vztah ke konkurenci a odlišení od ní, k zákazníkům a jejich povědomí o naší společnosti, produktu či službě, dodavatelům a jejich kvalitě apod. Nejde o pouhé vyčíslení, ale o komplexní posouzení v dané situaci, které je základem nových rozhodnutí a vede ke vzniku nových strategií.

Strategie, které vyplývají z tržní pozice, jsou tyto⁵:

- *Strategie tržního vůdce* – je pozice, kdy máme dominantní postavení na trhu. V tu chvíli se snažíme tržní pozici udržet, například získáváním nových uživatelů a zákazníků či investicemi do rozvoje apod.
- *Strategie tržního vyzyvatele* – v této situaci se nacházíme až na druhém či třetím místě na trhu, co se tržního podílu týče. Na trhu je zároveň tržní vůdce, vlastníci majoritní podíl. Chceme pak na tržního vůdce zaútočit a ukrojit část jeho podílu a

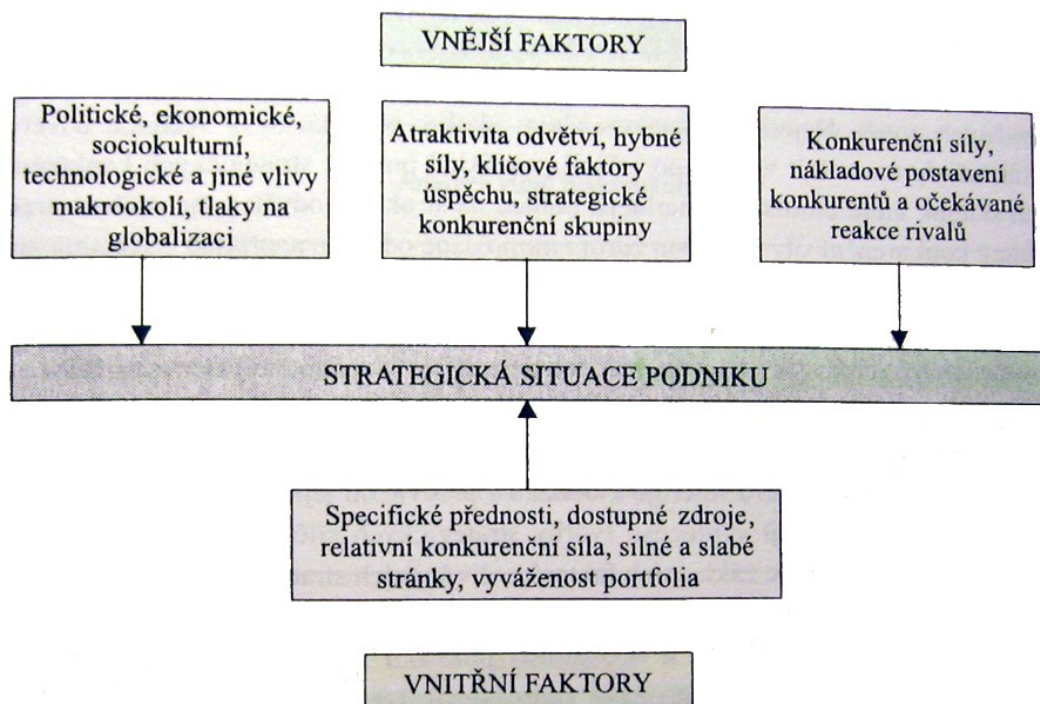
⁵ dashofer.cz, *Marketingové strategické koncepce*, [online] [cit. 2011-4-25] Dostupný z: <http://www.dashofer.cz/download/ukazky/iso2_026_10_3_5_tab_obr.pdf>

nejen se tím posílit, ale zároveň ho tím oslabit. Můžeme toho dosáhnout třeba inovacemi našeho produktu, intenzivnější reklamou, nižšími cenami a cenovými akcemi.

- *Strategie tržního souběžce* – jde o udržení rovnováhy v našem odvětví či trhu, nedochází k větším bojům mezi konkurenty nebo s tržním vůdcem, což by mohlo mít za následek destabilizaci odvětví. Jde především o přizpůsobení se tržnímu vůdci.
- *Strategie obsazování tržních výklenků* – tato strategie je vhodná především pro menší a flexibilnější podniky, které jsou schopny ihned zalepit „díry“ na trhu, které mohou vznikat díky různým situacím, jako je například alokace zdrojů a upuštění konkurenta od určité části trhu.
- *Strategie minimálních nákladů* – snaha o maximální ziskové rozpětí při vysokém objemu tržeb a malého zisku z prodané jednotky. Takové příjmy jsou pak reinvestovány do dokonalejších výrobních procesů a celkového zefektivnění výroby. Je využívána především na trzích s masovou výrobou.
- *Strategie diferenciacie produktu* – zde jde o snahu vyniknout před svými konkurenty v některé poskytované doprovodné službě například v servise, poradenství nebo distribuci. Je využívána především u středních a malých podniků. Takové specializace u velkých podniků by měla za následek poměrně velký růst nákladů a obtížnou implementaci nových způsobů.
- *Strategie tržní orientace* – jde o pouhé zaměření na úzkou a předem specifikovanou část trhu, která poskytuje perspektivní budoucnost.

2.5. Strategická analýza

Obr. č. 1: Znázornění struktury strategické analýzy



Zdroj: SEDLÁČKOVÁ, H. *Strategická analýza*. Praha : C. H. Beck, 2000. s. 5 ISBN 80-7179-422-8

Situační analýza je všeobecná metoda zkoumání jednotlivých složek a vlastností vnějšího prostředí (makroprostředí a mikroprostředí), ve kterém firma podniká, případně které na ni nějakým způsobem působí, ovlivňuje její činnost, a zkoumání vnitřního prostředí firmy (kvalita managementu a zaměstnanců, strategie firmy, finanční situace, vybavenost, historie, umístění, organizační kultura, image atd.), její schopnosti výrobky tvořit, vyvíjet a inovovat, produkovat je, prodávat, financovat programy⁶. Je jedním ze stavebních kamenů strategického rozhodování managementu společnosti, jelikož poskytuje ucelený náhled na současnou pozici a situaci společnosti na daném trhu. Poukazuje na to, kam by se měla společnost v budoucnu ubírat, na co se soustředit a od čeho případně upustit. Je kritická, nestranná a systematická a její zkoumání je zaměřeno na vnější okolí podniku, ve kterém působí, nějakým způsobem ovlivňuje činnost podniku a jehož podstata může být esenciální pro další fungování. Dále pak na jeho vnitřní složku. Ta zahrnuje vše, přes zaměstnance a jejich kvalifikaci, přes management a jejich

⁶ JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: Strategie a trendy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a. s., 2008. s. 78 ISBN 978-80-247-2690-8.

rozhodnutí až například po kvalitu výroby a vybavení, které je využíváno. To vše může být pokryto v situační analýze, a právě tyto zkoumané zdroje posléze vedou ke zjišťování vhodných příležitostí v okolí firmy (vychází z vnější části šetření) a k sebezdokonalování závislém na odhalení chyb a omylů uvnitř podniku, případně k lepšímu využití zdrojů či schopností podniku (z vnitřní části). Na syntéze těchto dvou částí pak jsou tvořena strategická rozhodnutí. Podmínkou je samozřejmě důkladně sestavená analýza, jejíž chybnost by mohla vést k fatálním omylům. To je lineárně těžší s rostoucí složitostí podniku a trhu, na kterém působí.

Analýza se uskutečňuje ve třech časových horizontech⁷. Je to:

- dosavadní vývoj (minulost)
- současný stav
- odhad možného budoucího vývoje

Situační analýza je prostředkem, který na základě analytického zhodnocení minulého vývoje a současného stavu a na základě kvalifikovaného odhadu pravděpodobného budoucího vývoje ve strategické období může pomoci při formování budoucí tržní pozice podniku.

Obsah situační analýzy také bývá skryt pod označením 5C⁸:

- company – podnik;
- collaborators – spolupracující firmy a osoby;
- customers – zákazníci;
- competitors – konkurenti;
- climate/context – makroekonomické faktory (analýza PEST).

Těchto pět skupin pak pokrývá jak vnitřní tak vnější okolí firmy.

Situační analýzu lze rozdělit do tří částí, a to⁹:

- Informační část, v jejímž rámci dochází ke sběru informací a jejich hodnocení.
Informační část obsahuje:

⁷ HORÁKOVÁ, H. *Strategický marketing*. 2. a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing 2003, s.51, ISBN 80-247-0447-1

⁸ JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: Strategie a trendy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a. s., 2008. s. 78 ISBN 978-80-247-2690-8.

⁹ JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: Strategie a trendy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a. s., 2008. s. 79 ISBN 978-80-247-2690-8.

- a) *hodnocení vnějších faktorů (external factors evaluation – EFE)* – vnějšího prostředí firmy (makroprostředí i mikroprostředí);
 - b) *hodnocení vnitřních faktorů (internal factors evaluation – IFE)* – vnitřního prostředí firmy;
 - c) *matici konkurenčního profilu (competition profile matrix – CPM)*.
- Porovnávací část, která generuje možné strategie při využití některé z těchto metod:
 - a) *matice SWOT*;
 - b) *matice SPACE* (hodnotí se dvě externí a dvě interní dimenze z hlediska vlivu na firmu a její cíle);
 - c) *matice BCG* – Boston Consulting Group (hodnotí pozice SBU – strategic business units, a to z hlediska jejich relativního tržního podílu a z hlediska růstu trhu/odvětví);
 - d) *interní-externí matice* (vychází z hodnot získaných pomocí analýzy externích a interních faktorů).
 - Rozhodovací část, v níž se objektivně hodnotí zvažované strategie, například maticí kvantitativního strategického plánování, a doporučují se případné změny. Vypracování projektu situační analýzy sestává z¹⁰:
 - definování problému, který vyžaduje zpracování situační analýzy;
 - definování potřebných informací;
 - stanovení typů informací a určení jejich zdrojů;
 - určení metod sběru informací;
 - stanovení způsobu zpracování a vyhodnocení informací;
 - určení odpovědnosti;
 - stanovení časového harmonogramu;

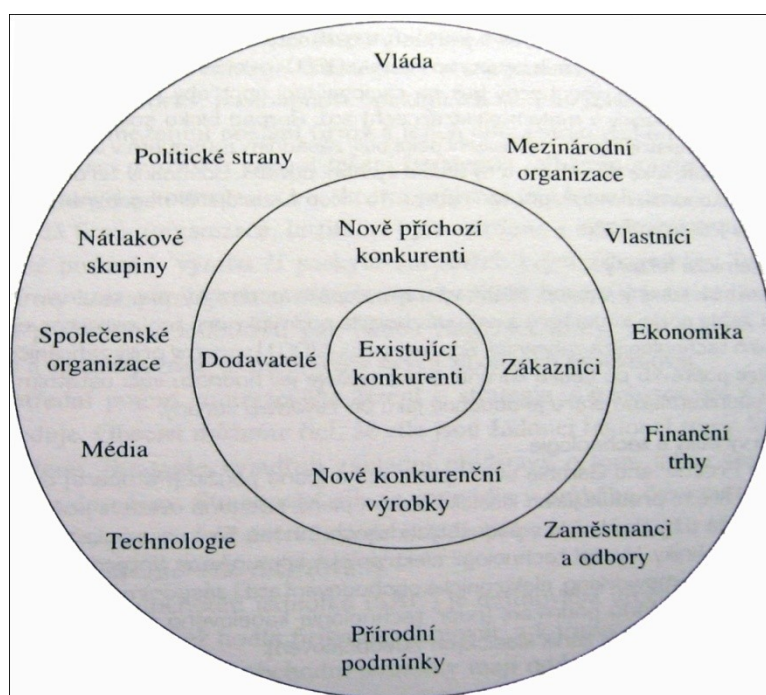
¹⁰ HORÁKOVÁ, H. *Strategický marketing*. 2. a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing 2003, s.80, ISBN 80-247-0447-1

- sestavení rozpočtu.

2.6. Analýza prostředí

Situační analýza začíná v podstatě vždy analýzou prostředí firmy. Za prostředí bychom mohli dosadit jakékoli jiné synonymum, které chápeme tak, že působí pozitivně nebo negativně na náš podnik a jehož porozuměním můžeme buď pozitivní vliv posilovat, nebo negativní eliminovat, případně se o to alespoň pokusit. Vliv na náš podnik může mít jakýkoli subjekt, ať už malý či velký. Může se jednat o jednoho člověka, může se také jednat o velký koncern. Jejich činnost pak má vliv nejen na naši současnou pozici, ale také na naši budoucnost.

Obr. č. 2: členění okolí podniku



Zdroj: KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O. *Strategické řízení*. Praha : C.H.Beck, 2003. s. 36. ISBN 80-7179-578-X.

2.6.1. Vnější prostředí

Analýza vnějšího prostředí bývá často označována jako externí analýza. Vedení firmy by mělo dobře poznat okolní prostředí, aby pochopilo jeho povahu a faktory, které

jej ovlivňují. Potom se teprve může zaměřit na činnost, která je smysluplná a perspektivní. Znalost prostředí, jak jsem se zmínil již dříve, je nezbytná součást fundovaného strategického rozhodnutí.

Externí analýza by měla být zaměřena na dvě části prostředí - na makrookolí a mikrookolí podniku. Analýza mikrookolí se většinou ještě rozděluje na analýzu odvětví a analýzu konkurence.

2.6.1.1. Makrookolí

V rámci makroprostředí je podnik vystaven působení souboru nekontrolovatelných či velice těžce kontrolovatelných proměnných, které formují trh, zdroje podniku i konkurenční prostředí a jsou zdrojem změn a příležitostí, které mohou mít vliv na úspěch nebo selhání podniku jako celku. Zpravidla se tyto proměnné v okolí seskupují do šesti širokých kategorií, mezi kterými pak může docházet k nejrozličnějším interakcím¹¹. Jednotlivé kategorie si přiblížíme u metody PEST:

- sociální (kulturní a demografické),
- technologické,
- ekonomické,
- politicko-právní,
- globální.

K analýze makroprostředí se používá především analýze PEST. Její pojmenování je odvozeno z anglických názvů druhů faktorů, se kterými pracuje, ty zahrnují faktory, které se vyskytují nejen v současné chvíli, ale mohou se stát i součástí předpokládaného vývoje budoucnosti. Schéma metody PEST najdete v příloze č. 1.

Mezi druhy faktorů patří¹²:

- *P – Political – politicko-právní* – např. politická stabilita, stabilita vlády, členství země v různých politicko-hospodářských seskupeních, daňová politika, sociální politika, zákony, ochrana životního prostředí aj.

¹¹ strateg.cz, *Strategická a situační analýza* [online] [cit. 2011-4-25]. Dostupné z: <http://www.strateg.cz/Strategicka_analyza.html>

¹² businessvize.cz, *Kde se vzala a co je PEST analýza?* [online] c2010 [cit. 2011-4-25] Dostupné z: <<http://www.businessvize.cz/planovani/kde-se-vzala-a-k-cemu-je-pest-analyza>>

- *E – Economical – ekonomické* - vývoj HDP, fáze ekonomického cyklu, úrokové sazby, měnové kurzy, míra nezaměstnanosti, inflace, koupěschopnost aj.
- *S – Social – sociokulturní* - spotřební zvyky, kulturní hodnoty, jazyk, řeč těla, osobní image, chování žen a mužů, sociální stratifikace společnosti a její uspořádání aj.
- *T – Technological – technologické*.

V některých případech se může použít i metoda PESTLE, která je obohacenou metodou PEST. Ta rozděluje politicko-právní prostředí a přidává složku ekologie. Výsledek pak vypadá takto¹³:

- *P – Political – politické*.
- *E – Economical – ekonomické*.
- *S – Social – sociální*.
- *T – Technological – technologické*.
- *L – Legal - legální (legislativní)* = vlivy národní, evropské a mezinárodní legislativy.
- *E – Ecologic - ekologické (environmentální)* = místní, národní a světová ekologická problematika a otázky jejího řešení.

Informace o důležitých faktorech získané z PEST analýzy je možné využít při tvorbě scénářů vývoje okolí podniku. Prostřednictvím metody tvorby scénářů může management simulovat jednotlivé varianty vývoje externího prostředí a určit jejich případný vliv na strategii. Pokud je faktorů málo, lze vytvářet scénáře na základě jejich kombinace. V ostatních případech se doporučuje vytvářet scénáře, které se od sebe výrazně liší, tj. například scénáře optimistické, realistické a pesimistické.

Pokud firma má apetit na globální činnost a obchod, pak je k tomu určena metoda

¹³ managementmania.com, *PESTLE analýza*, [online] c2008 [cit. 2011-4-25]. Dostupné z: <<http://managementmania.com/index.php/zakladni-pojmy/94-pestle-analyza>>

4C. Ta pomáhá podniku rozhodnout, zda se orientovat spíše na globální nebo diferencovat svou činnost pro lokální trh. Anglickými slovy (začínajících na C) jsou označeny čtyři oblasti a to¹⁴:

- *Customers (zákazníci)* - Zákazníci začínají s postupem času projevovat podobný vkus. V jiných však přetrvávají specifické zákaznické preference. Poznání takových situací umožňuje globálně podnikajícím společností volit buď jednotný globální, nebo diferencovaný lokální přístup.
- *Country (národní specifika)* – Zde se mohou projevovat nejrozličnější celní bariéry, ochranná politika domácí ekonomiky, odlišné kulturní normy a zvyklosti atd. Na druhé straně postupuje globální liberalizace obchodu a většina těchto bariér mizí, pokud je činnost prováděna v rámci Evropské unie.
- *Costs (náklady)* – Náklady spojené s globalizačním obchodem jsou ovlivňovány mnoha faktory. Může se jednat o cla, nejednotné směnné kurzy či jiné standardy ve výši mezd. Na základě tohoto může docházet k outsourcingu nebo jinému přesouvání činnosti.
- *Competitors (konkurence)* – Stejně tak, jako se vyvíjí naše činnost v oblasti globalizace obchodu, může docházet i k vývoji konkurence. Může se jednat o tuzemskou konkurenci, která spolu s námi vstoupí na mezinárodní trh nebo o konkurenci z jiných států.

2.6.1.2. Mikrookolí

Marketingové mikroprostředí (odvětví, ve kterém firma podniká) nebo také mikrookolí zahrnuje okolnosti, vlivy a situace, které firma svými aktivitami může významně ovlivnit¹⁵.

Do mikroprostředí lze zařadit¹⁶:

¹⁴ JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: Strategie a trendy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a. s., 2008. s. 78 ISBN 978-80-247-2690-8.

¹⁵ JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: Strategie a trendy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a. s., 2008. s. 83 ISBN 978-80-247-2690-8.

¹⁶ Zpracováno podle KERŮVSKÝ, M., VYKYPĚL, O. *Strategické řízení*. Praha : C.H.Beck, 2003. s. 42-45. ISBN 80-7179-578-X

- *partnery (dodavatele, odběratele, finanční instituce, pojišťovny, dopravce atd.)*- ti často rozhodují o tom, kdy, kam a jakým způsobem se zboží nebo služba dostane k zákazníkovi. Firma by si měla zjistit potřeby a požadavky obchodních zprostředkovatelů, praktiky a přístupy ke konečným zákazníkům.
 - *zákazníky* – zjišťujeme odpovědi na otázky, kdo je našim zákazníkem, co kupuje, kde kupuje a kdy nakupuje. Zákazníkem může být jak fyzická, tak i právnická osoba. Snažíme se zjistit důvody, které vedou ke koupi produktu, na základě čeho se rozhoduje a jakou kupní roli zaujímá.
 - *konkurenci* – zajímá nás, kdo je našim konkurentem, zjišťujeme jeho konkurenční výhody a snažíme se je eliminovat, zatímco sledujeme naše konkurenční výhody, které se snažíme posilovat. V celkovém měřítku to pak vede ke zdokonalování výroby, tlaku na snižování nákladů, zdokonalování výrobku apod.
- Typologie konkurence se provádí podle¹⁷:
- *teritoriálního hlediska (rozsahu konkurenčního působení)* – globální, alianční, národní, meziodvětvová, odvětvová, komoditní,
 - *hlediska nahraditelnosti produktu v konkurenčním prostředí* - konkurence značek, odvětvová, formy a rodu,
 - *hlediska počtu výrobců (prodejců) a stupně diferenciacie produkce* – čistý monopol, oligomonopolie, monopolistická konkurence a dokonalá konkurence,
 - *hlediska stupně organizovanosti a propojitelnosti výrobců do aliancí* – monopol, kartel, syndikát, trust.
 - *veřejnost (ovlivňovatele)* – skupina, která má skutečný nebo potenciální zájem na schopnostech firmy dosáhnout svých cílů, případně má na ně vliv, může dosahování cílů ovlivnit - zjednodušit či zhoršit prostřednictvím své vlastní

¹⁷ business.info, *Marketingová situační analýza a predikce vývoje* [online] c1997 [cit. 2011-4-25] Dostupné z: <<http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/management-msp/marketing-situace-analyza-predikce-vyvoj/1001663/55094/?rtc=2>>

činnosti, dělí se na veřejnost finanční, vládní, obecní komunity apod. Tyto komunity mohou svou činností přímo či nepřímo ovlivňovat nejen situaci podniku, ale i situaci na trhu jako takovém.

Mikroprostředí můžeme dělit na vnitřní a vnější (resp. na vertikální a horizontální). Do vertikálního prostředí tj. prostředí externí patří konkurence a veřejnost, kde je omezena naše schopnost ho ovládat a je nutné, abychom se mu přizpůsobovali my.

Do horizontálního prostředí tj. prostředí vnitřní, patří dodavatelé, zákazníci a partneři nebo obchodníci, kteří zajišťují přesun zboží k zákazníkům.

2.6.2. Porterův model konkurenčních sil

Michael Porter vytvořil systém analýzy, který se zaměřuje na faktory ovlivňující podnikání v konkurenčním prostředí. Tato analýza není tak detailní jako SWOT analýza, ale podává pravdivý obrázek o možných ohroženích. Porter tvrdí, že podnik dříve než vstoupí na trh, musí analyzovat „pět sil“, které ohrožují vstup. Úkolem managementu je analyzovat tyto síly a navrhnout postup, jak proti těmto silám působit či jak se jim bránit.

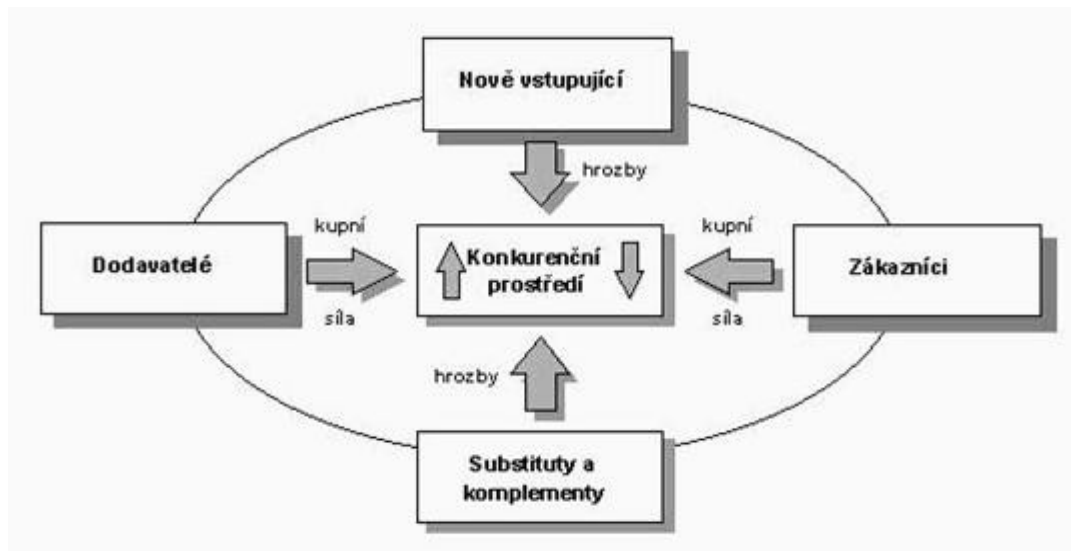
Tento model patří mezi často používané nástroje analýzy oborového okolí podniku. Model vychází z předpokladu, že strategická pozice podniku působícím v určitém odvětví je především určována působením pěti základních činitelů¹⁸:

- *vyjednávací silou odběratelů* - Jak silná je pozice odběratelů? Mohou spolupracovat a objednávat větší objemy?
- *vyjednávací silou dodavatelů* - Jak silná je pozice dodavatelů? Jedná se o monopolní dodavatele, je jich málo nebo naopak hodně?
- *hrozbou vstupu nových konkurentů* - Jak snadné nebo obtížné je pro nového konkurenta vstoupit na trh? Jaké existují bariéry vstupu?
- *hrozbou substitutů* - Jak snadno mohou být naše produkty a služby nahrazeny jinými?

¹⁸ BOWMAN, C. *Strategický management*. Praha : Grada, 1996. s. 31. ISBN 80-7169-230-1.

- *rivalitou podniků působících na daném trhu* - Je mezi stávající konkurenty silný konkurenční boj? Je na trhu jeden dominantní konkurent?

Obr. č. 3: Porterův model konkurenčních sil



Zdroj: *Strategická a situační analýza* [online] [cit. 2011-4-25]. Dostupné z: http://www.strateg.cz/Strategicka_analyza.html

2.6.3. Vnitřní prostředí

Vnitřní prostředí podniku tvoří vše, co podnik vlastní nebo se přímo podílí na výrobě či jiné činnosti. Jsou to zdroje firmy (materiálové, finanční a lidské): management a jeho zaměstnanci (jejich kvalita), organizační struktura, kultura firmy, mezilidské vztahy, etika, materiální prostředí apod. Vnitřní prostředí se vztahuje na faktory, které mohou být podnikem přímo řízeny a manažery ovlivňovány¹⁹:

- faktory vědecko-technického rozvoje,
- marketingové a distribuční faktory,
- faktory výroby a řízení výroby,
- faktory podnikových a pracovních zdrojů,
- faktory finanční a rozpočtové.

¹⁹ bibs.cz, *Koncept strategického řízení B.I.B.S.*, [online] [cit. 2011-4-25] Dostupný z: http://www.bibs.cz/useruploads/files/vod_do_strategického_řizení_-_slides_přednášky.ppt

Zdroje podniku můžeme rozdělit takto²⁰:

- *hmotné zdroje* – stroje, zařízení, pozemky, budovy a haly nebo dopravní prostředky.
- *lidské zdroje* – počet zaměstnanců a struktura podle kvalifikace, motivace či adaptibilita.
- *finanční zdroje* – vlastní a cizí zdroje, získávání kapitálu, míra zadlužení, náklady na kapitál, úhrada závazků, vztahy mezi dlužníky a věřiteli.
- *nehmotné zdroje* – technologie, patenty, licence, obchodní tajemství, know-how, pověst podniku, ochranná známka, značka atp.

Po analýze těchto faktorů a zdrojů můžeme dospět k dalším námětům, jak strategicky plánovat, a to na základě našich schopností a zdrojů, můžeme zjistit jak zdokonalit naši výrobu či produkt, abychom získali konkurenční výhodu. Zároveň šetření pokryje i lidské zdroje a dopomůže k výběru kvalifikovaných pracovníků a vedení apod. Všechny tyto zlepšení a vylepšení poté mohou vést ke zvýšení konkurenceschopnosti a posílení naší pozice.

K analýze zdrojů můžeme využít metodu VRIO, se kterou přišel Jay B. Barney²¹. Její výhoda je jednoduchost a přehlednost. V rámci analýz je ale většinou ve spojení s jinými metodami, protože sama o sobě je dosti jednoduchá a neposkytuje dostatečně detailní náhled. Zdroje analyzuje ze 4 hledisek. Jsou to²²:

- *V – Value - hodnotnost* - jak je zdroj nákladný a jak snadné je ho získat na trhu.
- *R – Rareness - vzácnost* - jak je zdroj vzácný, resp. omezený
- *I – Imitability - napodobitelnost* - jak složité je zdroj napodobit?
- *O – Organization* - schopnost organizační struktury firmy těchto zdrojů využít

²⁰ business.info, *Marketingová situační analýza a predikce vývoje* [online] c1997 [cit. 2011-4-25] Dostupné z: <<http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/management-msp/marketing-situace-analyza-predikce-vyvoj/1001663/55094/?rtc=2>>

²¹ managementmania.com, *VRIO analýza* [online] c2008 [cit. 2011-4-25] Dostupné z: <<http://managementmania.com/index.php/zakladni-pojmy/83-vrio-analyza>>

²² JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: Strategie a trendy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a. s., 2008. s. 88 ISBN 978-80-247-2690-8

2.7. Analýza portfolia

Dominantním nástrojem analýzy tržní pozice, který by neměl nikdy chybět, jsou tzv. analýza portfolia. Ta umožňuje posoudit a znázornit atraktivitu a perspektivnost specifických produktů pro specifické trhy²³. Nejedná se sice o přímou rozhodovací metodu, spíše o metodu podpůrnou s řadou omezení, ale jedná se o metodu velice srozumitelnou a názornou. Na jejím základě se dají volit vhodné marketingové strategie, které jsou následně realizovány. Výsledkem je hodnocení tzv. strategických podnikatelských jednotek.

Termín strategická podnikatelská jednotka slouží k označení výrobní divize, výrobní řady anebo jiného ziskového centra v rámci celého podniku. Tato jednotka je schopna vlastní existence, má vlastní vedení a zodpovědné pracovníky. Je zapojena do procesů na svém specifickém trhu a má své konkurenty, se kterými se musí vypořádat nebo je dokonce překonávat. Její náklady, zisky, investice a strategické plány lze jednoznačně vyčlenit z celkového hospodaření podniku například při účetní závěrce nebo hodnocení hospodaření za ukončený rok apod.

K tomu, aby určitý produkt, služba nebo firemní segment mohl být považován za SBU, musí splňovat 3 kritéria²⁴:

- SBU lze samostatně plánovat,
- má vlastní konkurenty, s nimiž se na trhu střetává a musí se s nimi vyrovnat nebo dokonce je překonat,
- má vlastního odpovědného manažera, zodpovídajícího za strategické plánování a zisk.

Pro příklad můžeme uvést například firmu Samsung. Ta vyrábí velké množství separátních výrobků a pokrývá trh od televizí až po mobilní telefony. Každý tento

²³ synext.cz, *Analýza tržní pozice firmy, značky, produktu* [online] c2008 [cit. 2011-4-25] Dostupné z: <<http://www.synext.cz/analiza-trzni-pozice-firmy-znacky-produktu.html>>

²⁴ Ing. Monika Březinová, Ph.D. – *Strategický marketing* [online PPT prezentace] [cit. 2011-4-25] Dostupné z: <[www2.zf.jcu.cz/~brezina/Strategický%20Marketing%20.ppt](http://www2.zf.jcu.cz/~brezina/Strategicky%20Marketing%20.ppt)>

produkt se dá plánovat a zisky z něj jsou vyčíslitelné, zároveň je součástí nějaké pracovní skupiny, která se o něj stará, má své vedení atd.

Analýza portfolia obsahuje zejména dvě metody, a to matici BCG a matici GE. Představím pouze metodu BCG, jelikož bude použita v praktické části seminární práce.

Matice BCG nebo také Bostonská matice je metoda pocházející od společnosti Boston Consulting Group (odtud zkratka BCG). Je nástupcem po zkušenostní křivce, která byla objevena v té samé společnosti v 60. letech minulého století. Je hodnocením ziskovosti a úspěšnosti jednotlivých produktů či služeb na základě dvou parametrů – relativního tržního podílu a tempa růstu trhu (nebo tempa růstu naší tržní pozice a podílu, který je spojen s perspektivním růstem trhu samotného).

Relativní podíl na trhu vyjadřuje poměr tržeb jedné společnosti k tržbám největšího konkurenta nebo konkurenta zvoleného z určitého důvodu (geografické umístění apod.).

Míra růstu trhu odpovídá procentnímu vyjádření růstu poptávky, zjištěné ze statistických údajů²⁵.

Pomocí těchto dvou ukazatelů lze jednotlivé SBU zařadit nebo zakreslit do čtyřkvadrantové matice, která umožňuje charakterizovat pozici a perspektivu příslušné jednotky.

Samotné SBU, které jsou již zařazeny do matice, se dělí na 4 skupiny²⁶:

- *hvězdy* – hvězdami nazýváme takové SBU, které má vysoký podíl na trhu a rychlé tempo růstu. Tato pozice má na trhu dominantní postavení, je perspektivní a slibuje zisk do budoucna. K tomu ale potřebuje vynaložení poměrně velkých finančních injekcí v současnosti, aby udržela krok s konkurencí. Samotné investice jsou často větší než současné příjmy z této SBU. Poměrně vysoké jsou i náklady na propagaci a marketing.
- *dojné krávy* – jedná se o SBU s vysokým podílem na trhu, ale s nízkým růstem trhu, tím pádem již do budoucna nepředstavují tak perspektivní záležitost jako hvězdy, ale díky tomu, jaké mají postavení na poměrně neměnném trhu, jsou

²⁵ synext.cz, *Analýza tržní pozice firmy, značky, produktu* [online] c2008 [cit. 2011-4-25] Dostupné z: <<http://www.synext.cz/analyza-trzni-pozice-firmy-znacky-produktu.html>>

²⁶ MALLYA, T. *Základy strategického řízení a rozhodování*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2007. s. 92. ISBN 978-80-247-1911-5.

ideální, jelikož nepředstavují žádné nutné investice, přináší vysoké zisky a díky dominantnosti pozice mohou hýbat cenami nebo investovat do rozšiřování distribučních cest nebo propagace.

- *otazníky* – jde o SBU s nízkým podílem na rychle rostoucím trhu. Jak již samotný název napovídá, tak jde o poměrně překérní záležitost. Manager se musí rozhodnout, jestli tuto perspektivu prosadit nebo ne. K tomu, aby se zvětšil tržní podíl a došlo k přesunu z otazníku do hvězd, musí totiž být vynaloženy obrovské finanční investice, které se vzhledem k riziku, které je zde velké, mohou a nemusí navrátit. V případě, že se tak nerozhodne je vhodné danou SBU zrušit, jelikož v současné době přináší jen malý zisk a náklady s provozem spojené investovat do jiné SBU, případně na jinou podnikovou činnost.
- *psi* – poslední SBU má nízký podíl na trhu s nízkým růstem či na stagnujícím trhu. Nepřináší v podstatě žádný zisk a do růstu jeho podílu by bylo nutné vynaložit nemalé investiční prostředky, ani trh ovšem neposkytuje perspektivu do budoucna. Takovéto SBU je nutné zrušit nebo prodat, v daném tržním segmentu a při dané konkurenci už nikdy nebude úspěšná a zisková na dostatečné úrovni.

Pro úspěšnou podnikatelskou činnost je proto nutné mít jednotky (produkty) umístěny nejen v kvadrantu peněžní krávy, ale také v kvadrantech hvězda a otazník. Jejich nároky na další investice lze hradit z výnosů peněžní krávy a hlavně je třeba dělat vše pro to, aby se z nich staly peněžní krávy.

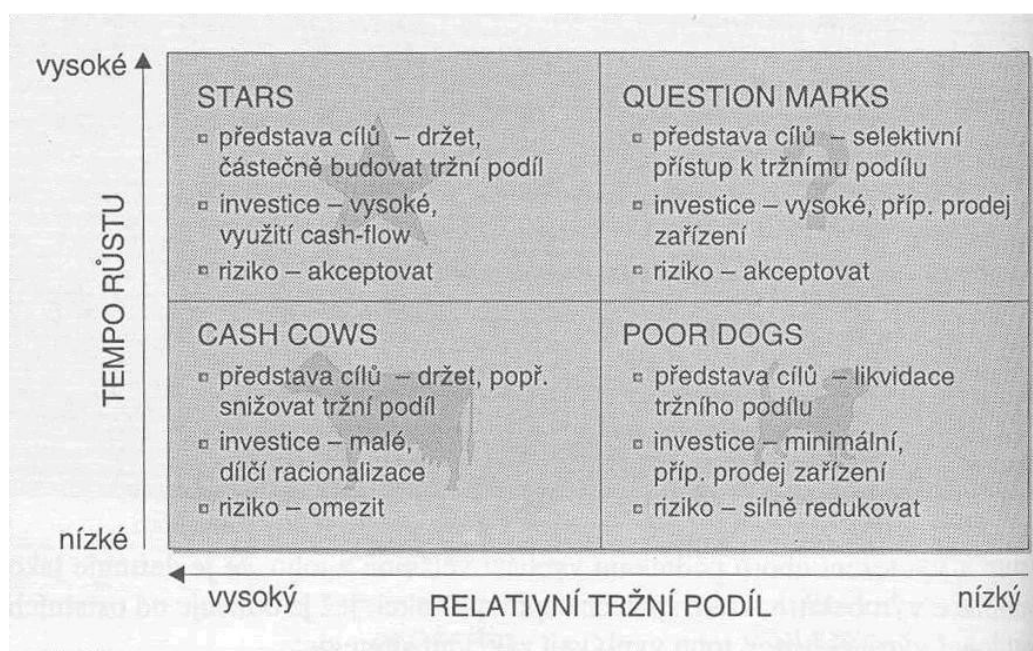
Nevyvážené portfolio se vyznačuje tím, že má nadměrné množství psů či otazníků nebo příliš málo hvězd a peněžních krav. Firma potřebuje určit, jaké cíle, strategie a rozpočty přiřadí svým aktivitám. Principiálně má čtyři možnosti²⁷:

- *budovat* – vhodné především pro otazníky, které směřují k tomu, stát se hvězdami. Jde o snahu zvětšit tržní podíl a dosáhnout tak větších krátkodobých zisků.
- *udržovat* – jedná se především o stabilní dojně krávy. Jde o udržení jejich stávající pozice a velikosti jejich tržního podílu, aby i nadále poskytovaly stabilní přísun peněžních prostředků.

²⁷ Dr. Ing. Vítězslav Hálek, MBA, Ph.D., *Přednášky z marketingu* [online] c2002 [cit. 2011-4-25]. Dostupné z: < <http://halek.info/prezentace/marketing-prednasky2/mprp2.php?l=03&p=12> >

- *sklízet* – jde o slabé dojné krávy, od kterých se snažíme maximalizovat jejich současné a krátkodobé příjmy, protože očekáváme jejich úpadek, a tím pádem i uzavření peněžního ventilu.
- *zbavovat* – jak již název napovídá, tak jde o odprodej nebo jinou likvidaci především otazníků a psů, jelikož se výdaje na tyto SBU dají využít lepším způsobem.

Obr. č. 4: schéma BCG matice



Zdroj: *Životní cykly duchovních směrů* [online] c2010 [cit. 2011-4-25] Dostupné z: <<http://kojot.name/857392-zivotni-cykly-duchovnich-smeru-nastin-eseje.php>>

2.8. SWOT analýza

Na konci strategické analýzy stojí zpravidla metoda SWOT.

SWOT analýza je jednoduchým nástrojem, koncepčním rámcem pro systematickou analýzu, zaměřeným na charakteristiku klíčových faktorů, ovlivňujících strategické postavení podniku. Je přístupem nepřetržité konfrontace vnitřních zdrojů a schopností podniku se změnami v jeho okolí²⁸.

²⁸ SEDLÁČKOVÁ, H. *Strategická analýza*. Praha : C. H. Beck, 2000. s. 78. ISBN 80-7179-422-8

SWOT analýza je v rámci strategické analýzy syntetizačním nástrojem, který dává dohromady poznatky z předchozích analýz a poskytuje ucelený náhled na situaci podniku. Své poznatky pak rozděluje do 4 kategorií. Silné a slabé stránky podniku jsou nalézány většinou ve vnitřních analýzách (zdroje, provoz, management, pracovníci apod.). Příležitosti a hrozby jsou pak získávány z vnějších analýz (vývoj trhu, růst počtu obyvatel apod.).

Jak jsme již přiblížili, tak metoda SWOT se skládá ze 4 kategorií, jejichž anglické názvy tvoří právě název metody. Jsou to²⁹:

- *S – Strengths – silné stránky* - pozitivní vnitřní podmínky, které umožňují organizaci získat převahu nad konkurenty. Může to být přístup ke kvalitnějším materiálům, dokonalejším výrobním procesům, dobré finanční vztahy s externími finančními zdroji, propracované distribuční kanály atd.
- *W – Weaknesses – slabé stránky* – jedná se o opak stránek silných. Jde o vnitřní podmínky, které nás sráží před konkurencí. Může zde být zastaralý výrobní proces, ale třeba i nekvalifikovaní pracovníci, nerozhodný management nebo například i fluktuace pracovníků.
- *O – Opportunities – příležitosti* - současné nebo budoucí podmínky v prostředí, které jsou příznivé. Příznivými podmínkami mohou být změny v zákonech, rostoucí počet obyvatel (zákazníků), uvedení nových technologií, změna trendů u zákazníků nebo jiné novinky na trhu jako je třeba odstup silné konkurenta a příležitost zastoupit jeho tržní podíl.
- *T – Threats – ohrožení* – jedná se opět o opak příležitosti. Jedná se o faktory z vnějšího prostředí, které nás mohou negativně ovlivnit. Například vstup nového konkurenta, nová legislativa, která negativně působí na naši činnost, zvyšování daní apod.

K analýze SWOT se doporučuje držet se pěti bodů či doporučení, která by měla pomoci této analýze zůstat objektivní a hlavně zachovat si svůj význam ve tvorbě strategických rozhodnutí do budoucna. Jedná se o³⁰:

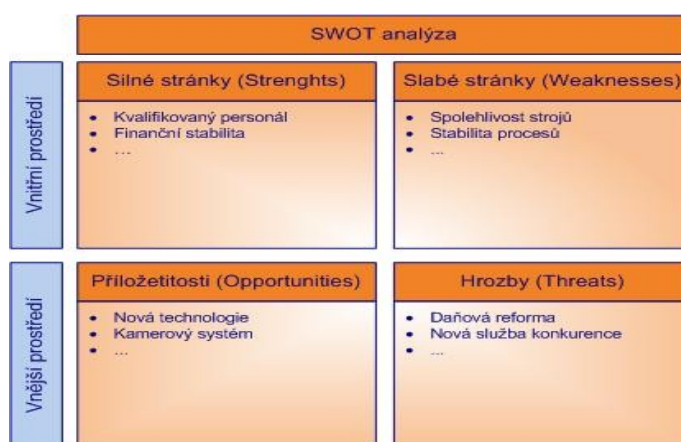
²⁹ SEDLÁČKOVÁ, H. *Strategická analýza*. Praha : C. H. Beck, 2000. s. 78. ISBN 80-7179-422-8

- závěry SWOT analýzy by měly být relevantní.
- SWOT analýza by se měla dotýkat podstatných jevů a faktů.
- SWOT analýza jako součást strategické analýzy by měla obsahovat pouze strategická fakta.
- SWOT analýza musí být objektivní.
- doporučuje se, aby se jednotlivé faktory ve SWOT analýze ohodnotily podle významu.

Na základě zjištěných slabých a silných stránek, jejich obodování vzhledem k důležitosti a možnosti ovlivnění a celkových výsledků analýzy SWTO můžeme využít 4 strategií³¹:

- MAX-MAX strategie – maximalizací silných stránek – maximalizovat příležitosti
- MIN-MAX strategie – minimalizací slabých stránek – maximalizovat příležitosti
- MAX-MIN strategie – maximalizací silných stránek – minimalizovat hrozby
- MIN-MIN strategie – minimalizací slabých stránek – minimalizovat hrozby

Obr. č. 5: schéma matice SWOT



Zdroj: SWOT analýza [online] c2006 [cit. 2011-4-25] Dostupné z:
<http://www.vlastnicesta.cz/akademie/marketing/marketing-metody/swot-analyza/>

³⁰ SEDLÁČKOVÁ, H. *Strategická analýza*. Praha : C. H. Beck, 2000. s. 79. ISBN 80-7179-422-8

³¹ vlastnicesta.cz, *SWOT analýza* [online] c2006 [cit. 2011-4-25] Dostupné z:
<http://www.vlastnicesta.cz/akademie/marketing/marketing-metody/swot-analyza/>

3. Představení společnosti

3.1. Základní údaje společnosti³²

Název:	DTO CZ, s. r. o.
Sídlo:	Mariánské náměstí 480/5 709 00 Ostrava-Mariánské Hory
Vlastník:	Český svaz vědeckotechnických společností, Praha
Statutární zástupce:	prof. Ing. Růžena Petříková, CSc., ředitel
Počet zaměstnanců:	25

3.2. Historie společnosti³³

Společnost byla založena v roce 1965 pod názvem Dům techniky Ostrava. Na nynější název DTO CZ, s. r.o. byla přejmenována v červnu roku 2007. Právní formu na společnost s ručením omezeným změnila v roce 1993.

Stejně jako v současnosti, i v období před rokem 1989 se Dům techniky zabýval širokým spektrem aktivit. V té době se jednalo spíše o organizaci výchovně vzdělávacích akcí a kurzů jako byly:

- kurzy vyhrazených technických zařízení,
- obsluhy různých stavebních strojů,
- kurzy jazykové
- počítačové kurzy na tehdejších předchůdcích PC zvaných PMD85,
- semináře pro oblast investiční výstavby,
- a vynálezeectví.

DTO CZ již v tomto období organizoval konference na mezinárodní úrovni, jenž byly

³² zpracováno na základě vnitropodnikových materiálů

³³ zpracováno na základě vnitropodnikových materiálů

zaměřeny především na typické odvětví našeho kraje, tedy na hutnictví, strojírenství, hornictví a chemický průmysl.

Bezprostředně po založení Český svaz vědeckotechnických společností v roce 1990, jenž je teď vlastníkem DTO CZ, dochází k výrazným změnám ve vedení společnosti. Ředitele RNDr. Karla Beneše nahradila současná ředitelka prof. Ing. Růžena Petříková, CSc. S touto změnou byla rovněž nastartována zcela nová odborná orientace i samotné pojetí celé škály odborných aktivit.

3.3. Současná společnost³⁴

V dnešní době je společnost DTO CZ, s. r. o. moderní a pružně fungující organizace, poskytující široké spektrum poskytovaných kurzů a vzdělávacích programů v oblastech jako:

- vzdělávání dospělých,
- rekvalifikační kurzy,
- organizace konferencí a kongresů,
- projektové řízení,
- příprava zákaznických projektů,
- poradenství v managementu,
- certifikace osob,
- prodej technických norem, manažerských a ekonomických publikací.

Ročně připraví DTO pro klienty více než 250 odborných kurzů, seminářů či konferencí, na profesionální úrovni. Tyto vzdělávací a poradenské aktivity jsou vedeny na území celé ČR a ročně se jich zúčastní na 7000 lidí z celé republiky. Přibližně třetina aktivit je realizována dle konkrétního přání přímo u klientů v podnicích. Jedná se především o tréninky a koučování k posílení silných stránek podniku, identifikaci a využití příležitostí a eliminaci slabých stránek a zmenšení rizik. Po dohodě s klientem je společnost schopna připravit analýzu potřeb vzdělávání, stejně jako průběžně ověřovat naplnění stanových vzdělávacích cílů, včetně závěrečného ověření nabytých znalostí a účinnosti konkrétního vzdělávání a výcviku. V dnešní době je celkem zaběhnutá praxe, že DTO zpracuje závěrečnou zprávu s návrhy a doporučeními ke zlepšení stavu. Stejně tak je automatické, že všichni účastníci kurzů obdrží potřebné učební texty, knihy, helpy, metodiky, pomůcky i formuláře.

³⁴ zpracováno na základě vnitropodnikových materiálů

K tomu, aby společnost mohla být organizačně a odborně způsobilá, musí nabýt nejrůznějších certifikátů a akreditací, jež opravňují společnost k její činnosti. V případě DTO CZ, s. r. o., se jedná o:

- certifikát dle ČSN EN ISO 9001:2001
- akreditace Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy pro 25 oborů a funkcí,
- akreditace Ministerstva práce a soc. věcí pro 1 činnost jako vzdělávacího pracoviště,
- akreditace Českého institutu pro akreditaci pro 18 funkcí a profesí,
- pověření Evropské organizace pro kvalitu a České společnosti pro jakost k vydávání certifikátů v oblasti kvality,
- certifikáty EMS (systém environmentálního managementu) a BOZP (bezpečnosti a ochrany zdraví na pracovišti) s mezinárodní platností,
- pověření Státního úřadu pro jadernou bezpečnost k provádění kvalifikačního vzdělání v oblasti ionizačního ozařování

3.4. Charakteristika českého trhu s dalším vzděláváním³⁵

O dalším vzdělávání a jeho významu se, jak v odborných kruzích, tak i v médiích, často hovoří i píše, přesto mu stále není v praxi věnována dostatečná pozornost. Jediným srovnatelným indikátorem mezi členskými státy EU je účast na dalším vzdělávání, která je definována jako počet osob ve věku 25 až 64 let, které se vzdělávaly v posledních čtyřech týdnech před realizací šetření. Indikátor vztažený k celkové populaci dané věkové skupiny, se v ČR v roce 2009 rovnal 7,8 %, což je hodnota, kterou nelze považovat za dostatečnou míru účasti na dalším vzdělávání (průměr EU je 9,6 %). Zásadním problémem je též zastoupení různých sociálních skupin s rozdílným stupněm dosaženého vzdělání v dalším vzdělávání. Výrazně vyšší měrou se dále vzdělávají ti, kteří již kvalitní formální vzdělání získali a většinou i zastávají dobré sociální postavení, naopak ti, jejichž formální vzdělání není na příliš dobré úrovni a kteří by tedy pravděpodobně mohli dalším vzděláváním získat nejvíce, se dalšímu vzdělávání a učení věnují jen ve velmi omezené míře.

Ze šetření Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy z roku 2010 vyplývá, že mnoho lidí stále nechápe význam dalšího vzdělávání, nechápe, proč by se měli i

³⁵ převzato z msmt.cz, *Průvodce dalším vzděláváním v kontextu aktivit Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy* [online] c2009 [cit. 2011-4-25]. Dostupné z: <www.msmt.cz/file/20_1_1/>

v dospělém věku dále vzdělávat a učit. Proč vynakládat svůj čas i peníze za něco, co na první pohled nepřináší žádný konkrétní užitek. Jakým způsobem jim může další vzdělání pomoci při hledání zaměstnání, při zlepšení jejich pozice na pracovním trhu či např. při řešení sociálních nebo osobních problémů.

4. Analýza tržní pozice na základě metod strategické analýzy

4.1. Analýza makroprostředí

K analýze makroprostředí a pozice společnosti vůči němu využiji metodu PEST, která mi prozradí, jaké vlivy na společnost plynou z jejího okolí, které formuje nejen samotnou společnost, ale mají vliv i na trh jako celek. Metoda PEST je blíže specifikována v teoretické části mé bakalářské práce.

4.1.1. Metoda PEST

4.1.1.1. Politické a právní prostředí

Současná politická a právní situace v ČR je krajně nestálá, střídá se vliv pravice a levice, protahuje se schvalování zákonů a vznikají zmatky a změny, například kolem zvýšení DPH. Vláda v tuto chvíli je zavalena skandály, které znevažují ČR v očích investorů, ale i v očích domácích fyzických a právnických osob, protože nepřímo tím ovlivňují i jejich podnikání. Dochází ke zvyšování sazeb daní a povinných pojištění, některé změny již proběhly, některé jsou ve stádiu rozpracování nebo schvalování v Parlamentu ČR. Snižují se dotace a celkové státní výdaje v době „utahování opasků“. Nestabilní politická situace může měnit i zájmy vlády v jednotlivých oblastech činnosti, například v rekvalifikacích apod.

Některé faktory politického a právního prostředí, které mohou mít přímý nebo nepřímý vliv na činnost společnosti:

- sazby pojistného na sociální zabezpečení zůstávají stejné jako v roce 2010, tj. 25%. Zaměstnavatelé si však už nebudou moci odečítat od odvodu pojistného polovinu zúčtovaných náhrad mezd za dobu nemoci, jak je tomu v současné úpravě. Tato možnost je od roku 2011 trvale zrušena pro tzv. dříve definované velké organizace,
- od 1. 1. 2011 se bude nemocenské vyplácet až od 22. kalendářního dne, zaměstnavatel bude poskytovat zaměstnanci náhradu mzdy podle zákoníku práce v období prvních 21 kalendářních dnů ve výměře 60% redukovaného denního vyměřovacího základu (DVZ) po celou dobu DPN nebo nařízené karantény,
- možnost zaměstnavatele kontrolovat zaměstnance na nemocenské, interně nebo externě,

- sazba nemocenského pojistného z 1,4 % na 2,3 %,
- mírný růst nezaměstnanosti,
- zjednodušení formuláře k přiznání k dani z přidané hodnoty,
- daň z příjmu právnických osob 19% jako v roce 2010,
- vyúčtování daně z příjmů fyzických osob ze závislé činnosti budou plátcí daně nově předkládat v prodloužené lhůtě dvou měsíců po uplynutí kalendářního roku, tj. do konce února. V případě, že plátce daně podá vyúčtování elektronicky, prodlužuje se lhůta pro jeho podání do 20. března,
- nestálá situace a změny v DPH,
- nestabilní politická situace v ČR,
- zvýšení správní poplatku při žádosti o akreditaci na 1000 Kč,
- protahování soudních procesů,
- novelizace insolvenčního zákona č. 182/2006 Sb.,
- vláda začíná rozsáhlý plán boje proti korupci, což by mělo potažmo napomoci třeba regularitě výběrových řízení,
- nebyla schválena některá navrhovaná zrušení či omezení daňových úlev u některých zaměstnaneckých benefitů ,
- členství v EU – ESF a jiné výhody.
- proklamování a dlouhá příprava důchodové reformy,
- organizační změny ve státní správě, ovlivňující chod mimo jiného také Úřadů práce (vliv na rekvalifikace)

4.1.1.2. Ekonomické prostředí

Současné ekonomické prostředí v ČR bylo a je postiženo krizí stejně jako zbytek Evropy a světa. V poslední době docházelo k růstu, který je zbržděn daňovými změnami v roce 2011, které jsou buď to v přípravě, nebo již ve schvalovacím procesu, i přesto je ekonomická situace v ČR poměrně stabilní. Podle prognóz ČNB měla ekonomika v roce 2011 růst o 1,2%. Začíná se opět objevovat tzv. švarcsystém (podnikatel pracuje pro podnikatele na běžné činnosti, dochází k úlevám na daních, pojištění apod.).

Faktory ekonomického prostředí, které mohou ovlivňovat činnost podniku:

- možné zvýšení DPH a jeho srovnání na univerzálních 20% (proces schvalování a vyjednávání),
- finanční krize,
- rostoucí cena ropy a benzínu díky krizi v Asii (Libye, Egypt apod.),
- klesající kurz dolaru (USD) a eura (EUR) vůči české koruně (CZK), což omezuje export a podporuje import, klesá cena elektroniky a jiného importního zboží³⁶,
- cena vodného a stočného zvýšena o 5 % (Ostravské vodárny a kanalizace) oproti 2010³⁷,
- cena elektřiny roste o 6% oproti 2010³⁸,
- k březnu 2011 inflace na 1,7%,
- nezaměstnanost v Ostravě k 31. 3. 2011 na 12,3%, Moravskoslezský kraj na 12%,
- nižší kupní síla obyvatelstva,
- zvýšení poptávky o další vzdělávání,
- snížení HDP v roce 2009 o 5%, v roce 2010 opět růst kolem 3%, pro rok 2011 zatím není vypracovaná statistika, předběžný odhad čtvrtletního HDP bude představen 13. května 2011³⁹,
- pro rok 2011 zůstávají úrokové sazby na úrovni roku 2010. Dvoutýdenní repo sazba zůstává na 0,75 %, diskontní sazba na 0,25 % a lombardní sazba na 1,75 %⁴⁰,
- opatrnost bank v poskytování úvěrů a hypoték (vzhledem k finanční krizi, která byla následkem neopatrnosti).

4.1.1.3. Sociální prostředí

Sociální sféra ČR je ovlivněna některými trendy stejně jako jiné evropské země. Dochází ke stárnutí obyvatelstva, průměrný věk žen dosahuje 42,1 roku, u mužů je to 39,1 roku v roce 2010, nové statistiky budeme mít po vyhodnocení Sčítání lidu a obyvatelstva 2011. Velkým problémem je rostoucí nezaměstnanost mladistvých a studentů, kteří často místo

³⁶ kurzy.cz, *Kurzy měn*, [online] c2011 [cit. 2011-4-25] Dostupné z: < <http://www.kurzy.cz/kurzy-men/>>

³⁷ vodarenstvi.cz, *Přehled cen pro rok 2011* [online] [cit. 2011-4-25] Dostupné z: < <http://vodarenstvi.cz/clanky/prehled-cen-vody-pro-rok-2011>>

³⁸ cenyenergie.cz, *Ceny energie* [online] [cit. 2011-4-25] Dostupné z:

<<http://www.cenyenergie.cz/elektrina-od-cez-zdrazi-v-roce-2011-o-6.aspx>>

³⁹ kurzy.cz, *HDP 2011, vývoj hdp v ČR* [online] c2011 [cit. 2011-4-25] Dostupné z: <<http://www.kurzy.cz/makroekonomika/hdp/>>

⁴⁰ cnb.cz, *Tisková zpráva ČNB*, [online] [cit. 2011-4-25] Dostupné z: < http://www.cnb.cz/cs/verejnost/pro_media/tiskove_zpravy_cnb/2011/20110324_menove_rozhodnuti.html>

zaměstnání končí na podpoře v nezaměstnanosti. Demografické složení obyvatelstva pak má vliv na politickou situaci (skrzej volby), současná politická situace pak má zpětný vliv na společnost, která nemá důvěru ve svou vládu, její rozhodnutí o úsporách pak mají na společnost poměrně velký dopad. Jako příklad můžeme uvést snahy o zdanění stavebního spoření 50% sazbou či odejmutí státních příspěvků, zvýšení DPH, státní maturity, poplatky ve zdravotnictví apod. O naší společnosti můžeme také říct, že ve snaze o zlepšení své konkurenceschopnosti roste vzdělanost obyvatelstva na úrovni vysokoškolské a na úrovni dalšího vzdělání, což má pozitivní vliv na činnost našeho podniku. Zlepšuje se i mobilita obyvatelstva, lidé jsou schopni a ochotní dojíždět do zaměstnání.

Faktory sociální sféry:

- základní výměra důchodu, která je společná pro všechny druhy důchodů, se zvýší z 2 170 Kč na 2 230 Kč měsíčně (o 60 Kč). Procentní výměra důchodu, která je individuální a zjednodušeně řečeno závisí na výši příjmů a délce dob důchodového pojištění, vzroste o 3,9 %,
- změna minimální výše pojistného na dobrovolné důchodové pojištění. Nejnižší vyměřovací základ, z něhož se bude toto pojistné hradit, bude od 1. 1. 2011 částka 6 185 Kč a minimální měsíční pojistné na dobrovolné důchodové pojištění bude činit 28 % z této částky, tj. 1 732 Kč. (V roce 2010 činilo minimální měsíční pojistné 1 660 Kč.),
- stárnutí obyvatelstva
- nezaměstnanost mladých

4.1.1.4. Technologické prostředí

Technologické prostředí je ovlivněno poznatky a objevy v oblasti informačních technologií. Možná, že nemají přímý dopad na činnost podniku ve chvíli, kdy není založen na výrobním procesu, ale jelikož je hojně využíváno IT technologií při běžné činnosti, mají tak svůj vliv na zvýšení efektivity a dále maximalizaci zisku.

Technologické faktory, ovlivňující činnost firmy:

- vývoj v mobilních telefonech, které slouží jako multifunkční přístroje, zlepšování signálu.

- vývoj v oblasti poskytování internetu a vznik nových typů internetu včetně jeho zrychlování, dostupnosti a cenové hladině.
- zrychlování PC, které jsou schopna řešit problémy rychleji a efektivněji.
- tvorba nových programů usnadňujících práci,
- zrychlování přenosu dat (USB 3.0, Thunderbird od Intelu apod.),
- free Wi-Fi připojení a zvyšující se počet hotspotů v Ostravě,
- vysoká technologická propojenost v rámci Ostravy,
- modernější prezentační přístroje (projektory, plátna),
- snaha o úsporné energetické nároky,
- pokroky v zabezpečení objektu.

4.2. Analýza mikroprostředí

K analýze mikroprostředí a vztahu společnosti k němu, využiji Porterova pětifaktorového konkurenčního modelu, který mi pomůže vyspecifikovat vztah mé společnosti k jiným tržním subjektům, od konkurence, přes zákazníky až po dodavatele. Obsahem jednotlivých sekcí je i jejich charakteristika.

4.2.1. Porterův konkurenční model

1) riziko vstupu nových konkurentů – společnost DTO CZ, s. r. o. je společností fungující v tzv. „kategorii dalšího vzdělávání“. Jelikož nefiguruje v předchozích třech zónách vzdělání (primární, sekundární ani terciární), pak se nemusí bát vstupu nových konkurentů v oblasti klasických škol a univerzit, které by mohly rozšířit své pole působnosti. To ovšem neznamená, že zde není žádné riziko. Právě že riziko je markantní a v podstatě permanentní, jelikož činnost v tomto odvětví může být založena na pouhé živnosti volné, bez jakýchkoli legislativních překážek, to znamená, že ve chvíli, kdy se někdo rozhodne, může vstoupit na trh. V tu chvíli sice bude vystupovat pouze jako malý konkurent, většinou úzce se specializující na určitou činnost (kurzy pro pedikérky, kosmetika apod.), která nepředstavuje žádnou markantní hrozbu, ale i tak začne odsávat zákazníky, a to v důsledku představuje zbytečné ztráty pro naši společnost. Pokud ovšem živnostník rozšíří své pole působnosti, ať už kvantitativně (poskytuje

více kurzů různého zaměření) či kvalitativně (začne poskytovat kurzy akreditované Ministerstvem školství, tělovýchovy a mládeže nebo Ministerstvem práce a sociálních věcí), představuje pak již významného hráče v konkurenčním boji na trhu dalšího vzdělávání.

Někteří vybraní konkurenti, kteří by mohli vstoupit či významně rozšířit svou činnost v ČR, potažmo v našem regionu:

- nadnárodní celky -
- a) „*Open University*“ - Open University je největší světová distanční (multikanálová) univerzita. V současné době na ní studuje asi 200 000 lidí v 50 zemích. V ČR je přítomna pouze manažerská fakulta OU Business School. Hrozí však možné rozšíření i na jiné obory, se kterým můžeme počítat jako s potenciálním konkurentem⁴¹.
- b) „*PwC*“ – PricewaterhouseCoopers – název „PricewaterhouseCoopers“ označuje všechny společnosti skupiny PricewaterhouseCoopers International Limited, z nichž každá je samostatným a nezávislým právním subjektem. Společnost PwC poskytuje auditorské, daňové a poradenské služby veřejným i soukromým organizacím v různých průmyslových odvětvích. Pracuje pro ní více než 163 000 pracovníků ve 151 zemích světa⁴².
- c) *Deloitte* – Deloitte je označení, pod nímž v nezávislých společnostech spolupracují desetitisíce odborníků, a poskytují tak vybraným klientům služby v oblasti auditu, poradenství, finančního poradenství, řízení rizik a daní. Tyto společnosti jsou členy Deloitte Touche Tohmatsu Limited, s. r. o. DTTL samotná služby klientům neposkytuje. DTTL a členské firmy jsou samostatné, odlišné právnické osoby, které nemohou zavazovat další subjekty. Každá z těchto firem představuje samostatný a nezávislý právní subjekt⁴³

Společnosti Deloitte a PricewaterhouseCoopers jsou i sponzory Vysoké školy báňské – Technické univerzity, Ekonomické fakulty.

⁴¹ wikipedia.cs, *Open university*, [online] c2011 [cit. 2011-4-25] Dostupný z: <http://cs.wikipedia.org/wiki/Open_University>

⁴² pwc.cz, *O nás* [online] [cit. 2011-4-25] Dostupný z: <<http://www.pwc.com/cz/cs/o-nas/index.jhtml>>

⁴³ deloitte.cz, *O nás* [online] [cit. 2011-4-25] Dostupný z: <http://www.deloitte.com/view/cs_CZ/cz/o-nas/index.htm>

- národní konkurenti – ti fungují v ČR poměrně dlouho, hrozí ovšem jejich vstup a rozšíření aktivit i na regionální úroveň našeho kraje, čímž by mohli opět oslabit pozici naší společnosti.
- a) “*VOX, a. s.*” (Praha) - VOX realizuje veřejné a zakázkové vzdělávací programy pro cca 10 000 stálých klientů z oblasti podnikového i neziskového sektoru. VOX spolupracuje s cca šestistými lektory, kteří jsou unávanými odborníky z akademické obce, státní správy a praxe, s rozsáhlou publikační, pedagogickou a vědeckou praxí⁴⁴.
- b) “*PragoEduca, a. s.*” (Praha) – PragoEduca se zaměřuje na rozvoj jednotlivců, týmů i celých organizací. Jejich služby jsou založeny na partnerské spolupráci s klienty a zahrnují otevřené kurzy, firemní řešení, poradenství a outsourcing, či odborné produkty vč. e-learningu a dalších technologických řešení podporujících sdílení informací a učení⁴⁵.
- regionální (místní) konkurence – zde můžeme zařadit jednotlivé volné živnosti založené za účelem poskytování úzce specializovaného kurzu. Takový konkurent může vzniknout kdekoli a kdykoli, je proto potřeba neustále monitorovat prostor kolem společnosti a upravovat činnost společnosti tak, aby nedošlo k žádným překvapením, která by naši společnost mohla ohrozit.

2) rivalita mezi stávajícími konkurenty

V odvětví dalšího vzdělávání, ve kterém naše společnost figuruje, dochází k velké rivalitě jako v každém jiném oboru tržní ekonomiky. Subjekty spolu nespolupracují ani se nijak nesdružují. Jedinou výjimkou, potvrzující pravidlo, je společné podávání žádostí o dotace u ESF (Evropský sociální fond, který je jedním ze tří strukturálních fondů Evropské unie. Je klíčovým finančním nástrojem pro realizování Evropské strategie zaměstnanosti GG). Jelikož většina těchto společností včetně naší společnosti poskytuje rekvalifikační kurzy a jiné kurzy stimuluje nezaměstnanost v regionu, a potažmo v celé ČR, pak mají nárok na dotace z ESF, jichž dosáhnou mnohem snadněji, pokud žádají například společně na nějaký větší, společně

⁴⁴ vox.cz, *O společnosti* [online] [cit. 2011-4-25] Dostupný z: <<http://www.vox.cz/o-spolecnosti/>>

⁴⁵ pragoeduca.cz, *Profil společnosti* [online] [cit. 2011-4-25] Dostupný z: <<http://www.pragoeduca.cz/O-nas/Profil-spolecnosti>>

vytvořený projekt. Ve chvíli, kdy je projekt schválen a peníze dojdou, rozdělí se mezi jednotlivé společnosti a spolupráce končí a vše se vrací do původních kolejí tvrdého konkurenčního boje.

Rivalita se projevuje i v rozsáhlých cenových válkách, které jsou spojeny se zakázkami společností na vzdělávání svých pracovníků. V tu chvíli dochází k prudkému boji o tyto zakázky a jednou z cest je samozřejmě nabídnutí co nejnižší ceny, za účelem získání této nabídky. Často dochází až k podsazení ceny na takovou úroveň, že stěží pokrývají náklady, ale hlavním cílem je získat zakázku za každou cenu. V té chvíli musí společnost pružně reagovat na cenovou hladinu konkurentů podle předem stanovených cenových strategií.

Další bod rivality mezi konkurenty spočívá v získávání lektorů, specialistů a trenérů. Ti jsou základem kvalitně zpracovaného a profesionálně vedeného kurzu, který splní požadavky poptávajícího. Dochází k přetáhování se o jednotlivé osobnosti, nabízení různých výhod, ať už platebního ohodnocení či ubytování zdarma apod. Rozlišovat musíme společnosti, které fungují agenturně, to znamená, že přijmou zakázku a seženou externí lektory, specialisty nebo trenéry, které zaplatí, a kteří se po splnění stávají opět volnými pro další zájemce a typ interní, kdy společnost (například DTO CZ, s. r. o.) přijme zakázku a do vedení kurzu dosadí svého interního pracovníka, který i po ukončení kurzu stále setrvává ve společnosti, připraven na další úkoly. Na jednu stranu při využití interního způsobu nedochází k takovým tahanicím o vedoucí kurzů, přeci jenom jsou to naši vlastní zaměstnanci, na druhou stranu je nabízeno takové nepřeberné množství kurzů, že bohužel není možné využívat pouze interního způsobu, ale symbiózy s agenturním, díky kterému se nevyhneme nepříjemným bojůvkám. Poměr, v jakém by měla být složena interní a agenturní část společnosti je velice individuální vzhledem ke specializaci a různorodosti služeb, které společnost nabízí.

Někteří stávající konkurenti společnosti DTO CZ, s. r. o. fungující v našem regionu:

- a) „*TEMPO TRAINING & CONSULTING a.s.*“ - je přední vzdělávací a konzultační společnost. Školící středisko bylo založeno v září roku 1996 v Ostravě. Společnost vstoupila na trh specializovaného vzdělávání v oblasti zvyšování počítačové gramotnosti, manažerských a podnikatelských dovedností a jazykových kurzů. Vlastní školící centrum také v Praze⁴⁶.
- b) „*HRAT, s. r. o.*“ - Hospodářská a rozvojová agentura Třinecka - je specializovanou

⁴⁶ tempo.cz, *O společnosti*, [online] [cit. 2011-4-25] Dostupný z: <<http://www.tempo.cz/o-spolecnosti/>>

poradenskou společností působící v oblasti regionálního rozvoje a dotačního managementu. Nabízí profesionální služby v oblasti dotačního poradenství při přípravě, realizaci a následné administraci projektů v rámci Strukturálních fondů EU, tuzemských dotačních programů a ostatních zdrojů. Dále nabízíme komplexní zajištění veřejných zakázek, služby v oblasti zpracování marketingových a ekonomických analýz, strategických plánů a jejich aktualizace, vzdělávání a environmentálního poradenství⁴⁷.

- c) „*RPIC-ViP s. r. o.*“ - je vzdělávací, inovační a poradenskou společností působící na trhu od roku 1999. Poskytuje komplexní služby v oblastech rozvoje lidských zdrojů a vzdělávání se zaměřením na klíčové kompetence, přípravy a realizace evropských projektů, podnikatelského poradenství, rozvoje municipalit a zavádění systémů managementu jakosti a environmentálního managementu⁴⁸.

3) smluvní síla odběratelů

Abychom mohli specifikovat smluvní sílu odběratelů, pak musíme rozlišit jednotlivé druhy zákazníků (odběratelů).

První skupinu tvoří jednotliví zákazníci, kteří navštěvují kurzy, např. rekvalifikace za účelem zdokonalení svých schopností a dovedností či získání nových. Do této skupiny bychom mohli zařadit i malé a střední podniky, které posílají jednotlivé zaměstnance na specifické kurzy, např. pošlou dvě své účetní na kurz účetnictví, to znamená, že neobjednávají službu v takovém množství. Tato skupina či souhrn zákazníků má velice slabou výchozí pozici při odběru služeb, jediným požadavkem je cena, kterou společnost musí tlačit níže, aby nepřešli ke konkurenci. Tito zákazníci se nijak nesdružují a nemají žádnou společnou politiku. Zde funguje směr od společnosti k zákazníkům, kdy náš podnik vypíše nové kurzy, rekvalifikace atp. a sami zákazníci se hlásí za předem stanovenou cenu.

Druhou skupinou jsou velké podniky a společnosti, které využívají služeb ve velkém množství. Většinou se jedná o případy, kdy jde na školení celé oddělení, případně přijde lektor do firmy. Mohou se spojovat do tzv. clusterů, sdružení spolupracujících ekonomických subjektů, na základě společných politik, činnosti nebo oboru. V Moravskoslezském kraji existují clustery například strojírenské, chemické aj. většinou technicky zaměřené. Takové

⁴⁷ hrat.cz, *O nás*, [online] [cit. 2011-4-25] Dostupný z: <<http://www.hrat.org/cs/o-nas.html>>

⁴⁸ rpvc-vip.cz, *Úvodní stránka*, [online] [cit. 2011-4-25] Dostupný z: <<http://www.rpic-vip.cz/web/index.php>>

clustery pak mají velice silnou výchozí pozici, protože je zde směr opačný, to znamená, že velká firma nebo cluster firem vypíše zakázku na vzdělání svých zaměstnanců a vzdělávací společnosti se pak přou o tyto nabídky. Především jde o 2 faktory. O cenu, v tu chvíli musí být podnik schopen pružně reagovat na cenu svých konkurentů a tlačit ji níže. Druhým častým faktorem jde o flexibilitu, ať už o termíny konání jednotlivých kurzů či lekcí, nebo o proměnlivou kvantitu členů kurzů. Zde je právě výhodou být velká vzdělávací společnost, jako je DTO CZ, s. r. o., která je schopna reagovat mnohem flexibilněji a rychleji než menší poskytovatelé dalšího vzdělávání. Novými moderními požadavky, které se objevují čím dál častěji, jsou požadavky na budoucí portfolio, to znamená, že společnost si sama diktuje, co chce, aby se po ukončení kurzu stalo, resp. jaký dopad kurz má mít na poptávající společnost. Může mít v podmínkách třeba to, že chce, aby kurz zlepšil informační gramotnost zaměstnanců, kteří poté složí zkoušky. Mnohokrát se jedná o posílení povědomí společnosti o řízení finančních rizik. V současnosti se dokonce objevují takové prvky jako situace, kdy školitel nebo lektor má v rámci kurzu, například s 30 zaměstnanci, vytipovat 1-2 členy, kteří jsou v daném kurzu nejschopnější a pro firmu nejperspektivnější. Všechny tyto nové vzniklé situace opět kladou nové a nové požadavky na flexibilitu a především na kvalitu výuky, protože ke splnění jednotlivých podmínek je nutné mít opravdových specialistů, udržovat určitý kvalitativní standard a neustále monitorovat nové trendy ve vzdělávání a pružně na ně reagovat. Vzhledem ke všem popsaným skutečnostem má druhá skupina velice silnou výchozí pozici při odběru služeb, jelikož to jsou vzdělávací společnosti, které se svou nabídkou musí podřídit požadavkům podniků či clusterů.

4) smluvní síla dodavatelů

Dodavatelé společnosti DTO CZ, s. r. o. si můžeme rozdělit do třech skupin.

První skupinou jsou dodavatelé know-how. Sem můžeme zařadit všechny lektory, trenéry, přednášející a specialisty. Jejich vyjednávací pozice je poměrně silná, jelikož jejich činnost je pro společnost nezbytná a životně důležitá, jelikož bez těchto osob není možné realizovat poskytované kurzy. Stejně tak sem mohou patřit i agentury, které tyto osoby poskytují. Zjevným vyjednávacím bodem je zde cena, resp. z druhého pohledu plat pro lektora, který je placen hodinovou sazbou a jak je zvykem, každý si rád zvyšuje svou cenu, aby tím maximalizoval svůj zisk jako každý jiný tržní subjekt. Proto podnik musí nasadit takovou cenu, která bude příznivá pro lektora z hlediska jeho zisku a pro samotný podnik z hlediska

jeho nákladů. A ve chvíli, kdy dochází k bojůvkám o jednotlivé lektory, je nutné cenu tlačit co nejnižší.

Druhou skupinou jsou materiální dodavatelé. Sem bychom mohli zařadit například hotely a jiná ubytovací zařízení, která po domluvě s podnikem mohou zařídit bankety, švédské stoly apod. Spolu s tím mohou poskytnout i možnost hromadného ubytování pro účastníky kurzů. A stejně jako každý jiný podnik nebo společnost, i tito dodavatelé tlačí cenu nahoru. Nejen z důvodu toho, že chtějí jednoduše vydělat více, ale i kvůli rostoucím cenám energií, které se promítají do cen a zvyšují tak náklady. Dále můžeme hovořit o stravovacích zařízeních, která často poskytují hromadné obědy, svačiny či jiné občerstvení v průběhu kurzů. Ty jsou pak na konci vyfakturovány a zaplacený. Situace je zde totožná s ubytovacími zařízeními, co se rostoucí ceny týče. Do materiálních dodavatelů bychom mohli zařadit i publikační střediska, které naší společnosti dodávají knihy, učebnice a skripta, která jsou nezbytně nutná pro plynulý chod kurzů a vzdělávacích činností a přispívají k celkové spokojenosti zákazníků. Posledním členem této skupiny jsou dodavatelé energií, vody, internetu apod., jejichž produkty a služby nejsou nezbytně nutné pro samotné kurzy, ale pro chod společnosti jako takové.

Třetí skupinou, kterou jsem se rozhodl vyčlenit, je skupina dodavatelů spotřebního zboží například papíru do tiskáren, barev, toaletních papírů atd.

Pro všechny tyto dodavatele platí, že se snaží tlačit svou cenu nahoru, aby maximalizovali své zisky vůči svým nákladům. Jejich pozice je poměrně silná, protože bez jejich účasti se společnost neobejde.

5) hrozba nových substitutů

Hrozba nových substitutů je poměrně vysoká, některé formy již existují a další jsou ve vývinu. V současnosti jsou nejrozšířenější především e-learning, interní lektori a B-learning. Další substituty mohou vzniknout hodně rychle a vzhledem ke krátké inkubační době v dnešní počítačově-založené společnosti se mohou hodně rychle stát vážnou hrozbou.

Některé existující substituty:

- a) *interní lektori* – situace, která vzniká u středních a především velkých podniků. Ve chvíli, kdy chtějí své zaměstnance vzdělávat například v oblasti řízení kvality, je poměrně neflexibilní posílat celé oddělení do externí společnosti na školení. Je mnohem výhodnější zaměstnat a vycvičit jednoho pracovníka, který bude neustále schopen v rámci podniku

poskytovat lekce stávajícím i potenciálním zaměstnancům. Podniky totiž zjistili, že je mnohem lepší také poskytovat tyto lekce průběžně v kratších intervalech, což by bylo značně nákladné, pokud by bylo využíváno externího poskytovatele vzdělání.

- b) *e-learning* – dalším substitutem, který je spojen především s rozšiřující se informační gramotností v oblasti IT, je tzv. e-learning, volně přeloženo elektronické studium. Jedná se o kurzy a vzdělávací celky, které je možno plnit a na konci i splnit pouze přes internet, což skýtá mnoho výhod. Zprvce jsou většinou o 1 řád levnější než běžné kurzy. Kurz, který stojí normálně 3000 Kč, stojí v e-learningu pouze 300 Kč apod. Důvodem je využívání programů, které v konečném důsledku představují pro poskytovatele nízké jednotkové náklady, které by jinak musel zohlednit při své cenové tvorbě. Navíc jsou flexibilní, uživatel si povinnosti a činnosti v těchto kurzech může plnit, kdy chce a kde chce, což může být v souladu s jeho flexibilní pracovní dobou. Nevýhodou je ovšem to, že kurz v této podobě nevede k disciplíně a kázni, jelikož není dán žádný přesný pracovní či časový plán, pouze začátek a konec kurzu. Další nevýhodou je situace, kdy někdo využije někoho jiného, aby za něj zkoušku plnil. To vede k nezvládnutí učiva a kurzu, prodělání peněz atp. Bohužel to uživateli nevadí ve chvíli, kdy dostane nějaký typ výstupní listiny (diplom, potvrzení apod.), které má stejnou hodnotu jako klasický prezenční kurz.
- c) *B-learning* – jedná se o kombinovanou formu e-learningu a klasického prezenčního kurzu. Uživatel plní kurz na PC online, je ovšem nucen chodit na „kontrolní“ schůzky, kde poukazuje, že opravdu umí to, co dělal online, povětšinou v rámci nějaké seminární práce apod. Výstupní zkouška je prezenční, čímž se zamezí aktivitě třetí osoby, která by zkoušku jinak složila online. Vzhledem k přítomnosti prezenční části je kurz dražší než e-learning, ale stále tvoří cca 20% ceny klasického kurzu, což opět představuje velké potenciální riziko.

Tím jsme si představili substituty, které jsou na trhu, sice ne v takové kvantitě, ale především s obrovským potenciálem do budoucna. Základem jsou především IT technologie, které pomáhají tvořit kurzy levněji, časově jednodušší a především dostupné pro všechny.

4.3. Analýza portfolia

Dalším krokem mé práce je analýza portfolia. V rámci této analýzy využiji BCG matice, která je dominantním nástrojem analýzy tržní pozice.

4.3.1. BCG matice⁴⁹

Z důvodu nedostatku informací o tempu růstu trhu a bohužel i o podílu podniku na trhu, z důvodu široce rozvětvených činností, po domluvě s náměstkem společnosti, využijeme zjednodušené matice BCG, která odráží reálný stav společnosti na trhu. Společnost si rozdělíme na 10 trhů či činností, které jsou pro firmu nejdůležitější, i když nejsou přímo útvary. Všechny tyto činnosti mají vyčíslené zisky, svého odpovědného pracovníka či pracovníky a na trhu mají své konkurenty, se kterými musí zápolit. Tím splňují podmínky označení SBU (Strategic Business Unit).

Jednotlivé SBU a jejich specifikace:

- 1) *TQMa* – kurzy řízení kvality – poskytování vzdělání ohledně kvality a jakosti ve výrobním procesu či v poskytování služeb v průmyslu.
- 2) *TQMb* – kurzy řízení kvality – poskytování vzdělání ohledně kvality a jakosti ve veřejném sektoru (úřady, nemocnice)
- 3) *Automotive* – jedná se o kurzy pro dodavatele automobilového průmyslu a samotné výrobce automobilů, která učí, jakým způsobem udržovat kvalitu dodávaných součástek apod. Automobilkám se vyplatí, když její dodavatelé udržují určitý výrobní standard, který zajistí přesnost součástek, a díky kterému tak odpadají problémy s přeměšováním apod., což v důsledku snižuje i náklady podniku.
- 4) *Účetnictví a daně* – kurzy účetnictví a daní, která pokrývá nejen samotnou účetní kalkulaci a správu daní, ale i novelizující se legislativu v této oblasti.
- 5) *Lean production* – kurzy týkající se tzv. „štíhlé výroby“ – jedná se o nalézání nadměrných vnitřních nákladů a hledání jejich příčin. Povětšinou se jedná o výrobní

⁴⁹ rozhovor s panem Ing. Alanem Vápeníčkem, CSc. ze dne 29. 4. 2011

procesy, kde nadměrně rostou náklady při stejném objemu produkce, aniž by management věděl, kde je chyba.

- 6) *Inovace, kreativita* – kurzy za účelem zlepšení tvořivosti a snaha o nalezení nových a lepších principů výroby.
- 7) *Kurzy Soft skills* – zabývající se tzv. měkkými dovednostmi a jejich rozvojem - vycházejí především z osobnostních a charakterových vlastností každého z nás. Může se jednat o analytické a komplexní myšlení, schopnost řešení konfliktů, umění myslet podnikatelsky nebo schopnost sebereflexe, dále komunikativnost, schopnost vytvářet a udržovat kontakty, sociální empatii nebo efektivně využívané organizační schopnosti atd.
- 8) *BOZP* – kurzy bezpečnosti a ochrany zdraví na pracovišti – zabývá se například zavedením pořádku v provozech, snížením rizika pracovních úrazů, nemocí z povolání a havarijních stavů, za něž podnik nese odpovědnost, odpovědná péče o pracovníky vlivem rostoucího povědomí o bezpečnostních a hygienických požadavcích.GG
- 9) *Rekvalifikace* – jedná se o získání nové kvalifikace nebo rozšíření stávající kvalifikace uchazeče o zaměstnání nebo zájemce o zaměstnání. Při určování obsahu se vychází z dosavadní kvalifikace, zdravotního stavu, schopností a zkušeností fyzické osoby, která má být rekvalifikována formou získání nových teoretických a praktických dovedností v rámci dalšího profesního vzděláváníGG

Pro účely mé BCG matice jsem si upravil i stupnice. Musely být zjednodušeny vzhledem k nedostatku informací, které jednoduše nebyly vedeny.

Nová stupnice pro osu Y, tzn. pro potenciální růst trhu je následující:

- 1 – velice nízký
- 2 – nízký
- 3 – střední
- 4 – rostoucí
- 5 – vysoký

Nová stupnice pro osu X, tzn. pro tržní podíl je:

- 1 – velice nízký
- 2 – nízký
- 3 – střední
- 4 – velký
- 5 - dominantní

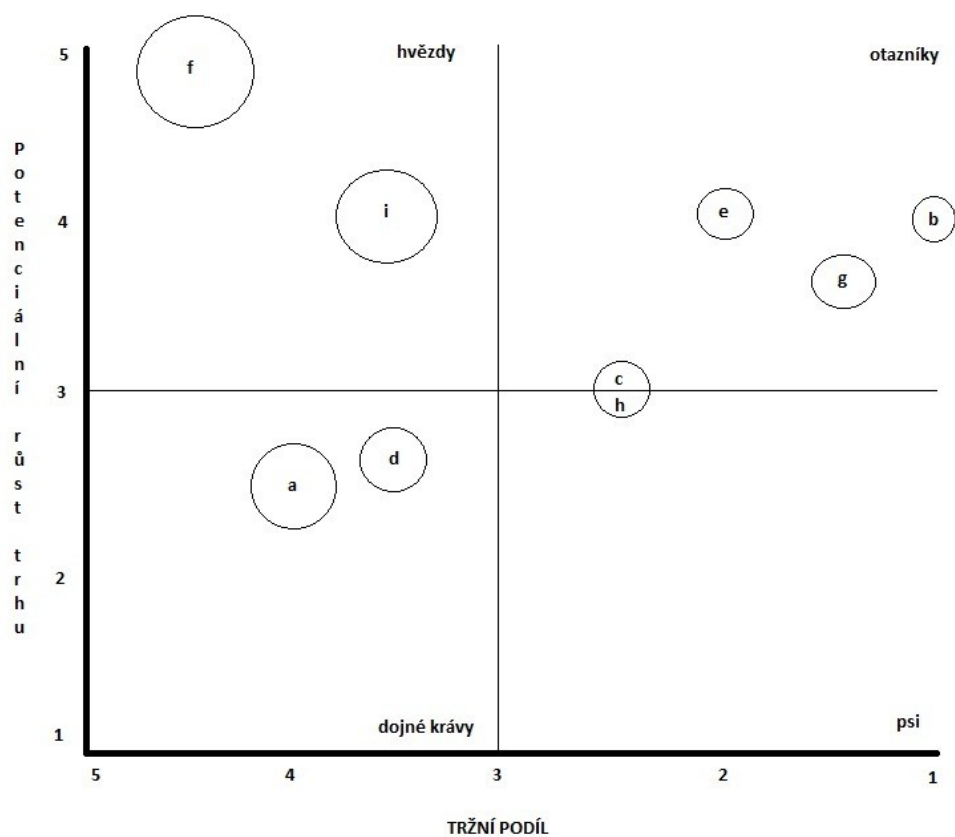
Tab. č. 1: tabulka koeficientů jednotlivých SBU:

		Potenciální růst trhu	Tržní podíl na trhu
a	TQMa	2,5	4
b	TQMb	4	1
c	Auto	3	2,5
d	ÚaD	2,6	3,5
e	LP	4	2
f	IaT	5	4,3
g	SS	3,7	1,5
h	BOZP	3	2,5
i	Rek	4	3,5

Zdroj: rozhovor s panem Ing. Alanem Vápeníčkem, CSc. ze dne 29. 4. 2011

Jednotlivé koeficienty, které jsme zjistili v průběhu práce, dosadíme do grafu BCG matice, abychom zjistili rozpořádání SBU v jednotlivých sektorech.

Graf č. 1: matice BCG



Legenda grafu:

a	TQMa	dojná kráva
b	TQMb	otazník
c	Auto	otazník/pes
d	ÚaD	dojná kráva
e	LP	otazník
f	IaT	hvězda
g	SS	otazník
h	BOZP	otazník/pes
i	Rek	hvězda

Zdroj: vlastní zpracování na základě získaných informací

4.4. SWOT analýza

<i>S= Strenghts (Silné stránky)</i>	<i>W= Weaknesses (Slabé stránky)</i>
<ul style="list-style-type: none"> • dlouhá historie • dobré postavení na trhu • dobré vztahy s lektory • povědomí o firmě na trhu a mezi zákazníky • vysoce vzdělaní a zkušení pracovníci • rozsáhlé kontakty a reference • flexibilita • velké množství poskytovaných služeb • spokojenost zákazníků • kvalitně zpracované WWW stránky • využívání dotací z ESF • rozšiřující se trh • nízká fluktuace zaměstnanců 	<ul style="list-style-type: none"> • technická nevybavenost učeben • zastaralá technická vybavenost kanceláří • pouze průměrná propagace
<i>O= Opportunities (příležitosti)</i>	<i>T= Threats (hrozby)</i>
<ul style="list-style-type: none"> • rostoucí poptávka • zlepšení mobilit • možnost rozšíření poskytovaných služeb • využití sociálních sítí jako způsobu propagace • spolupráce s jinými weby a výměna bannerů • vládní podpora rekvalifikací za účelem snížení nezaměstnanosti 	<ul style="list-style-type: none"> • vstup nové konkurence • růst konkurenčních tlaků • cenové války s konkurencí • vznik a rozšiřování substitutů • nižší ziskovost • navyšování cen od materiálních dodavatelů a dodavatelů spotřebního materiálu • rostoucí ceny energií, hlavně ropy • nové legislativní úpravy daní • vývoj ekonomické situace, brzdění ekonomiky, propad HDP, inflace atd. • odchod klíčových zaměstnanců • politická nestabilita

5. Návrhy a doporučení ke zlepšení konkurenceschopnosti společnosti

Ve své práci jsem zanalyzoval tržní pozici společnosti DTO CZ, s. r. o., její tržní pozice je prozatím velice stabilní stejně jako její tržní podíl, nicméně se situace může kdykoli prudce změnit. Na základě PEST analýzy usuzuji, že tržní pozice je poměrně silná vůči svému okolí, jelikož díky své činnosti, která není charakteristická jako výrobní proces, není tolik vlivů, které by ji mohly negativně ovlivňovat.

Na základě svých zjištění v praktické části mé práce, bych společnosti navrhnul upustit od kurzů v oblasti automotive a BOZP, jež vyšli v BCG matici jako velice slabé otazníky. Dle mého názoru je lepší tyto procesy ukončit a jejich prostředky vrhnout na podporu nejen silných hvězd, které má společnost dvě, a to rekvalifikace a kurzy Inovace a tvořivosti, jež si budou ve své pozici vyžadovat dosti velké náklady, které pokryjí nejen dojně krávy jako účetnictví a daně a řízení kvality v průmyslovém sektoru, ale které by mohly být kryty právě z ušetřených prostředků z vyřazených činností. Případně takto ušetřené zdroje mohou být vynaloženy na ostatní otazníky, aby dostali šanci stát se hvězdami.

Na základě SWOT analýzy bych doporučil strategii MAX- MAX, to znamená využít svých rozsáhlých silných stránek, postavit na nich svou propagaci a reklamu, využít jich v konkurenčním boji a nakonec i k využití příležitostí, které se před společnostmi otvírají.

V oblasti zdokonalování svých činností, na základě pozorování, bych doporučil investovat určité prostředky, alespoň průběžně nejen do technické vybavenosti učeben, dovybavit i kanceláře. Všechny tyto vylepšení budou mít za následek novou moderní image společnosti, která by mohla upoutat nové zákazníky, zefektivnění pracovní činnosti. Zároveň však tato vylepšení nemusí být tak ekonomicky nákladná.

Další věcí, kterou by společnost mohla podniknout je vytvoření účtu na sociálních sítích jako je Facebook nebo Twitter, kde by mohla aktualizovat své informace a nalákat především mladé lidi. Výhodou jsou nulové náklady na vznik a provoz této reklamy. Dále pak by mohla spolupracovat s jinými weby, se kterými by si mohla vyměňovat bannery a opět tak rozšířit svou zákaznickou základnu. Stejně dobře by mohl fungovat např. billboard, který pokud by byl dobře umístěn, by mohl nalákat nové zákazníky tím, že bude poukazovat na silné stránky podniku jako je jeho historie, zkušenosti apod. a zároveň zaujmout svým moderním vzhledem. Společnost by také mohla zkusit vytisknout

informační letáky o kurzech pro manažery apod., které by pak mohla nechat rozdat před odborně blízkými vysokými školami a přilákat tak mladé lidi, kteří by si chtěli zdokonalit své schopnosti před nástupem na svou pracovní pozici, a kteří o společnosti DTO CZ, s.r.o. zatím neslyšeli. Všechny tyto metody propagace mohou být skvělé v poměru cena/výkon, jelikož představují zanedbatelné náklady a mohou přinést poměrně mnoho nových zákazníků.

6. Závěr

Cílem mé bakalářské práce bylo zanalyzovat její tržní pozici pomocí metod strategické analýzy a na základě výsledků navrhnout či doporučit možná zlepšení do budoucna. Tržní pozice byla analyzována na základě metod strategické analýzy, které sledují vnější a vnitřní okolí podniku, jejich vlivy na společnost a potažmo i na samotnou tržní pozici společnosti. K analýze byla využita metoda PEST, která mi dala poměrně dobrý nadhled nad vnějšími makroekonomickými vlivy, které na společnost působí. Jako druhou v pořadí jsem využil Porterova pětifaktorového modelu konkurenčních sil, který mi vyspecifikoval vztahy a vazby v mikrookolí podniku nejen ke vztahu ke konkurenci, ale také k zákazníkům a dodavatelům. Třetí metodou byla matice BCG, která mi dala dobrý pohled na vnitřní situaci podniku, ukázala mi, které činnosti by bylo možné odstavit za účelem ušetření. Poslední metodou byla metoda SWOT, která mi vyjasnila silné a slabé stránky podniku a vnější hrozby a příležitosti. V průběhu práce jsem také popsal situaci s dalším vzděláváním v České republice. V rámci návrhů a doporučení v závěru práce jsem navrhnul či doporučil společnosti hned několik způsobů, jak posílit svou zákaznickou základnu a tím pádem i svou tržní pozici. Považuji cíl mé práce za splněný.

Seznam použité literatury a ostatních zdrojů

Použitá literatura

- 1) BLAŽEK, L. a kol. *Konkurenční schopnosti podniků: (analýza faktorů hospodářské úspěšnosti) – druhá etapa*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2009. 349s. ISBN 978-80-210-5058-7.
- 2) BOWMAN, C. *Strategický management*. Praha: Grada, 1996. 147 s. ISBN 80-7169-230-1
- 3) HORÁKOVÁ, H. *Strategický marketing*. 2. a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing 2003, 202 s. ISBN 80-247-0447-1
- 4) JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: Strategie a trendy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a. s., 2008. 272 s. ISBN 978-80-247-2690.
- 5) KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O. *Strategické řízení*. Praha: C.H.Beck, 2003. 172 s. ISBN 80-7179-578-X.
- 6) MALLYA, T. *Základy strategického řízení a rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1911-5.
- 7) SEDLÁČKOVÁ, H. *Strategická analýza*. Praha: C. H. Beck, 2000. 101 s. ISBN 80-7179-422-8.
- 8) SEDLÁČKOVÁ, H; BUCHTA, K. *Strategická analýza*. 2. rozš. a dopl. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. 121 s. ISBN 80-7179-367-1.
- 9) ŠULEŘ, O. *Manažerské techniky*. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 2003. 152 s. ISBN 80-85839-87-3.

Zahraniční literatura

- 10) HITT, IRELAND, HOSKINSON, DUANE. *Strategic Management: Competitiveness and Globalization*, Cases, Mason, OH : South-Western Cengage Learning, ©2009. 387.s. ISBN 1-4390-4230-6

Internetové zdroje

- 11) business.info, *Marketingová situační analýza a predikce vývoje* [online] c1997 [cit. 2011-4-25] Dostupné z: <<http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/management-msp/marketing-situace-analyza-predikce-vyvoj/1001663/55094/?rtc=2>>
- 12) businessvize.cz, *Kde se vzala a co je PEST analýza?* [online] c2010 [cit. 2011-4-25] Dostupné z: <<http://www.businessvize.cz/planovani/kde-se-vzala-a-k-cemu-je-pest-analyza>>
- 13) byznysslovicka.cz [online] [cit. 2011-4-25] Dostupné z: <<http://www.byznysslovicka.com/pest>>
- 14) cenyenergie.cz, *Ceny energie* [online] [cit. 2011-4-25] Dostupné z: <<http://www.cenyenergie.cz/elektrina-od-cez-zdrazi-v-roce-2011-o-6.aspx>>
- 15) cnb.cz, *Tisková zpráva ČNB*, [online] [cit. 2011-4-25] Dostupné z: <http://www.cnb.cz/cs/verejnost/pro_media/tiskove_zpravy_cnb/2011/20110324_menove_rozhodnuti.html>
- 16) dashofer.cz, *Marketingové strategické koncepce*, [online] [cit. 2011-4-25] Dostupný z: <http://www.dashofer.cz/download/ukazky/iso2_026_10_3_5_tab_obr.pdf>
- 17) deloitte.cz, *O nás* [online] [cit. 2011-4-25] Dostupný z: <http://www.deloitte.com/view/cs_CZ/cz/o-nas/index.htm>

- 18) Dr. Ing. Vítězslav Hálek, MBA, Ph.D., *Přednášky z marketingu* [online] c2002 [cit. 2011-4-25]. Dostupné z: <<http://halek.info/prezentace/marketing-prednasky2/mprp2.php?l=03&p=12>>
- 19) hrat.cz, *O nás*, [online] [cit. 2011-4-25] Dostupný z: <<http://www.hrat.org/cs/o-nas.html>>
- 20) Ing. Monika Březinová, Ph.D. – *Strategický marketing* [online PPT prezentace] [cit. 2011-4-25] Dostupné z: <[www2.zf.jcu.cz/~brezina/Strategický%20Marketing%20.ppt](http://www2.zf.jcu.cz/~brezina/Strategicky%20Marketing%20.ppt)>
- 21) kurzy.cz, *HDP 2011, vývoj hdp v ČR* [online] c2011 [cit. 2011-4-25] Dostupné z: <<http://www.kurzy.cz/makroekonomika/hdp/>>
- 22) kurzy.cz, *Kurzy měn*, [online] c2011 [cit. 2011-4-25] Dostupné z: <<http://www.kurzy.cz/kurzy-men/>>
- 23) managementmania.com, *PESTLE analýza*, [online] c2008 [cit. 2011-4-25]. Dostupné z: <<http://managementmania.com/index.php/zakladni-pojmy/94-pestle-analyza>>
- 24) managementmania.com, *VRIO analýza* [online] c2008 [cit. 2011-4-25] Dostupné z: <<http://managementmania.com/index.php/zakladni-pojmy/83-vrio-analyza>>
- 25) miras.cz, *Trh a základní elementy trhu* [online] c2000 [cit. 2011-4-25] Dostupné z: <<http://www.miras.cz/seminarky/mikroekonomie-n01-trhy.php>>
- 26) msmt.cz, *Průvodce dalším vzděláváním v kontextu aktivit Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy* [online] c2009 [cit. 2011-4-25]. Dostupné z: <www.msmt.cz/file/20_1_1/>
- 27) pragoeduca.cz, *Profil společnosti* [online] [cit. 2011-4-25] Dostupný z: <<http://www.pragoeduca.cz/O-nas/Profil-spolecnosti>>

- 28) pwc.cz, *O nás* [online] [cit. 2011-4-25] Dostupný z: < <http://www.pwc.com/cz/cs/o-nas/index.jhtml>>
- 29) rpvc-vip.cz, *Úvodní stránka*, [online] [cit. 2011-4-25] Dostupný z: <<http://www.rpic-vip.cz/web/index.php>>
- 30) strateg.cz, *Strategická a situační analýza* [online] [cit. 2011-4-25]. Dostupné z: <http://www.strateg.cz/Strategicka_analyza.html>
- 31) synext.cz, *Analýza tržní pozice firmy, značky, produktu* [online] c2008 [cit. 2011-4-25] Dostupné z: < <http://www.synext.cz/analyza-trzni-pozice-firmy-znacky-produktu.html>>
- 32) tempo.cz, *O společnosti*, [online] [cit. 2011-4-25] Dostupný z: < <http://www.tempoc.cz/o-spolecnosti/>>
- 33) vlastnicesta.cz, *SWOT analýza* [online] c2006 [cit. 2011-4-25] Dostupné z: <<http://www.vlastnicesta.cz/akademie/marketing/marketing-metody/swot-analyza/>>
- 34) vodarenstvi.cz, *Přehled cen pro rok 2011* [online] [cit. 2011-4-25] Dostupné z: < <http://vodarenstvi.cz/clanky/prehled-cen-vody-pro-rok-2011>>
- 35) vox.cz, *O společnosti* [online] [cit. 2011-4-25] Dostupný z: <<http://www.vox.cz/o-spolecnosti/>>
- 36) wikipedia.cs, *Open university*, [online] c2011 [cit. 2011-4-25] Dostupný z: <http://cs.wikipedia.org/wiki/Open_University>
- 37) Životní cykly duchovních směrů [online] c2010 [cit. 2011-4-25] Dostupné z: <<http://kojot.name/857392-zivotni-cykly-duchovnich-smeru-nastin-eseje.php>>

Další zdroje

38) rozhovor s náměstkem společnosti DTO CZ, s. r. o. panem Ing. Alanem Vápeníčkem, CSc. ze dne 29. 4. 2011

39) vnitropodnikové a jiné reklamní materiály společnosti DTO CZ, s. r. o.

Seznam zkratek

a.s. – akciová společnost

BCG – Boston Consulting Group

BOZP – Bezpečnost a ochrana zdraví na pracovišti

CZ – mezinárodní zkratka pro Českou republiku

ČR – Česká republika

ČSN EN ISO - česká státní norma, evropská norma, mezinárodní organizace pro standardizaci

DPH – daň z přidané hodnoty

DTO – Dům techniky Ostrava

EMS – Enviromental System of Management

EU – Evropská unie

OU – Open University

PwC – PricewaterhouseCoopers

s. r. o. – společnost s ručením omezeným

SBU – Strategic Business Unit

TQM – Total Quality Management

Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Prohlašuji, že

- jsem byl(a) seznámen(a) s tím, že na mou diplomovou (bakalářskou) práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou (bakalářskou) práci užít (§ 35 odst.3);
- souhlasím s tím, že diplomová (bakalářská) práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové (bakalářské) práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové (bakalářské) práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou (bakalářskou) práci, nebo poskytnout licenci

k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne

.....
jméno a příjmení studenta

Adresa trvalého pobytu studenta:

.....